

ROBERT S. KAPLAN
DAVID P. NORTON

A ESTRATÉGIA EM AÇÃO

BALANCED SCORECARD

"Uma Realização Histórica"

— MICHAEL HAMMER



KAPLAN • NORTON

A ESTRATÉGIA EM AÇÃO
BALANCED SCORECARD



"Na Sears, utilizamos com sucesso os princípios do *Balanced Scorecard* para orientar a nossa transformação. Endosso fortemente as idéias de Kaplan e Norton sobre a comunicação da visão e a execução da estratégia como meios de redirecionar a empresa para o caminho do sucesso."

—Richard T. Quinn

Vice-Presidente de Qualidade, Sears Roebuck and Company

"Na Mobil, o *Balanced Scorecard* nos ofereceu um roteiro inestimável para o debate de estratégias, pontos fortes, deficiências e desempenho empresarial. Olhando para o futuro, esperamos que conduza a organização para um foco mais intenso de atuação segundo os nossos objetivos estratégicos."

—R.J. McCool

Vice-Presidente Executivo para as Américas, Marketing & Refining Division, Mobil Oil Corporation

"Kaplan e Norton apresentam uma perspectiva gerencial inovadora que pode ser utilizada para traduzir estratégias de crescimento em termos operacionais. Por isso, representa a base de uma teoria abrangente e viável de gestão corporativa."

—Chris Argyris

James B. Conant, Professor Emérito de Educação e Comportamento Organizacional, Harvard Business School

"A CIGNA Property & Casualty Insurance Company utilizou o *Balanced Scorecard* para gerenciar sua transformação, de uma empresa generalista a uma organização especializada de primeira linha. A estrutura do *scorecard* nos ajudou a esclarecer nossa estratégia e a manter o empenho da organização em tornar nossa visão uma realidade."

—Gerald A. Ison

Presidente, CIGNA Property & Casualty

ISBN 85-352-0149-1



9 788535 201499

A ESTRATÉGIA EM AÇÃO

BALANCED SCORECARD

Este livro — de autoria de reconhecidos criadores do *Balanced Scorecard* — demonstra como os executivos podem utilizá-lo para mobilizar toda a empresa no rumo dos seus objetivos estratégicos. Mais do que um simples conjunto de indicadores, o *Balanced Scorecard* constitui um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo.

Kaplan e Norton mostram como altos executivos dos setores bancário, petrolífero, segurador e varejista estão utilizando o *Balanced Scorecard* para orientar o desempenho atual e focalizar o desempenho futuro. Eles ilustram a utilização de medidas em quatro categorias — desempenho financeiro, conhecimento do cliente, processos internos, e aprendizado e crescimento — para alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, e para identificar processos inteiramente novos destinados a atender os objetivos de clientes e acionistas.

A ESTRATÉGIA EM AÇÃO

Os Autores estão Forçando para
que seja uma Sistemática
Mais e ainda uma Metodologia

Os Autores estão no Jardim da
"INFÂNCIA" Em qualidade total.

Gestão Organizacional Estratégica

AÇÃO Direção da Qualidade

Diretor Editorial

Claudio M. Rothmuller

Consultor Editorial

Fernando Barcellos Ximenes
KPMG Peat Marwick

Moises Swirski

Prof. Adjunto do Depto. de Administração da FEA/UFRRJ
Diretor do PDG/Sociedade de Desenvolvimento Empresarial

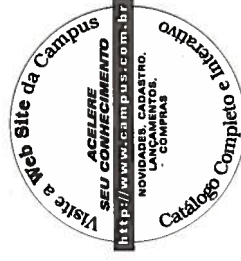
Tradução

Luiz Euclides Trindade Frazão Filho

**ROBERT S. KAPLAN
DAVID P. NORTON**

A ESTRATÉGIA EM AÇÃO

BALANCED SCORECARD



que



Preencha a ficha de cadastro no final deste livro
e receba gratuitamente o informativo da Campus

Do original:
The balanced scorecard
Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Harvard Business School Press
Copyright © 1996 by the President and Fellows of Harvard College
© 1997, Editora Campus Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 5988 de 14/12/73.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá
ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Capa:
Visiva Comunicação e Design Ltda

Copidesque:

Maira Parulla

Edição Eletrônica:

Rio Texto

Revisão Gráfica:

Roberto Facca

Isabel Cristina Rodrigues

Projeto Gráfico:

Editora Campus Ltda.

A Qualidade da Informação.

Rua Sete de Setembro, 111 – 18º andar

20050-002 Rio de Janeiro RJ Brasil

Telefone: (021)509-5340 FAX (021)507-1991

E-Mail: info@campus.com.br

ISBN 85-352-0149-1
(Edição original: ISBN 0-87584-651-3 – Harvard Business School Press –
Boston, Massachusetts – USA).

Ficha Catalográfica
CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

Kaplan, Robert S.

A estratégia em ação : balanced scorecard / Robert S. Kaplan,
David P. Norton; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.
— Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Tradução de: The balanced scorecard
ISBN 85-352-0149-1

1. Planejamento estratégico. 2. Produtividade industrial –
Medidas. 3. Eficiência organizacional – Avaliação. I. Norton,
David P. II. Título.

97-0397 CDD — 658.4012
CDU — 65.012.2

97 98 99 00 6 5 4 3 2 1



Sumário

Apresentação VII

- 1 ■ Medidas e Gerenciamento na Era da Informação 1
- 2 ■ Por Que a Empresa Necessita de um *Balanced Scorecard* 21

PARTE UM: MEDINDO A ESTRATÉGIA 43

- 3 ■ Perspectiva Financeira 49
- 4 ■ Perspectiva dos Clientes 67
- 5 ■ Perspectiva dos Processos Internos da Empresa 97
- 6 ■ Perspectiva de Aprendizado e Crescimento 131
- 7 ■ Integração das Medidas do *Balanced Scorecard* à Estratégia 153
- 8 ■ Estrutura e Estratégia 175

PARTE DOIS: GERENCIANDO A ESTRATÉGIA 199

- 9 ■ A Busca do Alinhamento Estratégico: De Cima para Baixo 207
- 10 ■ Metas, Alocação de Recursos, Iniciativas e Orçamentos 233
- 11 ■ *Feedback* e o Processo de Aprendizado Estratégico 261
- 12 ■ Implementação de um Programa de Gerenciamento com o *Balanced Scorecard* 283

Apêndice: Criação de um *Balanced Scorecard* 307

Notas 325

Índice 335

Apresentação

Este livro remonta a 1990, quando o Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado "Measuring Performance in the Organization of the Future". O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. David Norton, executivo principal do Nolan Norton, foi o líder do estudo, que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico. Representantes de dezenas de empresas¹ — de manufatura e serviços, da indústria pesada e da alta tecnologia — se reuniram a cada dois meses durante o ano de 1990 com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho.

No início do projeto, examinamos estudos de casos recentes sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho. Um deles, da Analog Devices,² descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua. O estudo mostrava também como a Analog estava utilizando um recém-criado *scorecard* corporativo que continha, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de

entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Art Schneiderman, então vice-presidente de melhoria da qualidade e produtividade da Analog Devices, compareceu a uma das reuniões para compartilhar as experiências de sua empresa no uso do *scorecard*. Várias outras idéias foram apresentadas durante a primeira fase do estudo, entre as quais: valor para o acionista, medidas de produtividade e qualidade, e novos planos de compensação, mas os participantes logo se voltaram para o *scorecard* multidimensional como a ferramenta mais promissora.

As discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard*, que se transformou no que chamamos de “*Balanced Scorecard*”, organizado em torno de quatro perspectivas distintas — financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Alguns participantes experimentaram protótipos de *Balanced Scorecards* em setores de suas empresas. A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica.

Sintetizamos as constatações do grupo de estudos em um artigo, “The *Balanced Scorecard* — Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1992). Na época, diversos executivos solicitaram nossa ajuda para implementar o *Balanced Scorecard* em suas empresas, e esses esforços nos levaram à etapa seguinte. Dois executivos, Norman Chambers, na época executivo principal da Rockwater, e Larry Brady, então vice-presidente (posteriormente promovido a presidente) da FMC Corporation, ampliaram o alcance da aplicação do *scorecard*. Chambers e Brady o viam apenas como um sistema de indicadores. Ambos queriam utilizá-lo para comunicar novas estratégias e alinhar suas empresas a elas: afastando-se do tradicional foco de curto prazo na redução de custos e na concorrência de preços baixos, e procurando gerar oportunidades de crescimento, oferecendo aos clientes produtos e serviços personalizados com alto valor agregado. Nosso trabalho com Chambers e Brady, e com os executivos de suas empresas, reforçou a importância da vinculação das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia organizacional. Embora aparentemente óbvio, a verdade é que a maioria das empresas, mesmo aquelas que estavam implementando novos sistemas de medida de desempenho, não alinhava as medidas às suas estraté-

gias. A maioria procurava melhorar o resultado dos processos existentes — através de custos mais baixos, melhor qualidade e tempos menores de resposta — mas não sabia identificar os processos realmente estratégicos: aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Descrevemos a importância da escolha de medidas baseadas no sucesso estratégico em um segundo artigo para a *HBR*, “Putting the *Balanced Scorecard* to Work”, publicado em setembro-outubro de 1993.

Em meados de 1993, Norton era o executivo principal da Renaissance Solutions, Inc. (RSI), empresa que tinha como um dos principais serviços a consultoria estratégica baseada no *Balanced Scorecard* como veículo para facilitar a tradução e implementação de estratégias. Uma aliança entre a Renaissance e a Gemini Consulting abriu oportunidades de integração do *scorecard* a grandes programas de transformação. Essas experiências refinaram ainda mais as características estratégicas do *scorecard*, demonstrando como até mesmo 20 a 25 medidas associadas às quatro perspectivas poderiam comunicar e ajudar a implementar uma estratégia consistente. Portanto, em vez de nos obrigar a escolhas complexas, as medidas diversificadas tinham uma relação direta com a estratégia e se interligavam por uma série de relações de causa e efeito. Juntas, descreviam a trajetória estratégica — mostrando como investimentos na reciclagem de funcionários, tecnologia da informação e produtos e serviços inovadores melhorariam radicalmente o desempenho financeiro futuro.

As experiências revelaram que executivos arrojados utilizavam o *Balanced Scorecard* não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Na realidade, o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial. Além do nosso grupo inicial de empresas, que incluía a Brown & Root Energy Services (controladora da Rockwater) e a FMC, observamos a evolução do processo do *Balanced Scorecard* em várias empresas mencionadas neste livro: Metro Bank, National Insurance, Kenyon Stores e Pioneer Petroleum (os nomes foram alterados para manter a confidencialidade). Os altos executivos dessas empresas utilizavam o *Balanced Scorecard* como a principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, e *feedback* e aprendizado estratégicos. Resumimos essa evolução em um terceiro artigo, “Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1996).

A rápida transformação do *Balanced Scorecard* em um sistema de gestão estratégica nos levou a perceber que havíamos aprendido muito mais do que estávamos conseguindo transmitir em uma série de artigos. Além disso, recebíamos várias solicitações de informações complementares sobre como construir e implementar um *Balanced Scorecard*. A soma de uma ampla variedade de experiências de implementação ricas e detalhadas com a forte demanda por informações complementares nos levou a escrever este livro.

Por mais abrangente e completo que seja, o livro ainda é uma espécie de relatório de progresso. Durante os últimos três anos surgiram novas idéias e aplicações, com a consolidação do conceito do *scorecard* em um número crescente de organizações. Esperamos que as observações aqui relatadas ajudem outros executivos a lançar e implementar programas de *Balanced Scorecard* em suas organizações. Estamos certos de que muitas delas serão empresas inovadoras, como as que tivemos a felicidade de conhecer nos últimos cinco anos, que ampliarão ainda mais a estrutura e a utilização do *scorecard*. Portanto, é possível que daqui a alguns anos os leitores tenham a oportunidade de assistir ao lançamento do *Balanced Scorecard II: A Missão*.

Temos muito a agradecer às pessoas e empresas que nos ajudaram nesta jornada, dentre os quais executivos e líderes de projeto da FMC (Larry Brady e Ron Mambu), da Rockwater (Norm Chambers e Sian Lloyd Rees) e da Analog Devices (Ray Stata, Jerry Fishman e Art Schneiderman). Gostaríamos de agradecer nominalmente aos executivos do Metro Bank, da National, da Kenyon Stores, da Pioneer Petroleum e de várias outras empresas, mas por uma questão de confidencialidade seus nomes têm de ser omitidos. Através de sua ação e liderança, esses executivos mostraram como o *Balanced Scorecard* pode se tornar a pedra angular dos sistemas gerenciais das empresas.

Beneficiamo-nos também imensamente dos esforços de muitos profissionais da RSI que, junto com seus clientes, ampliaram as possibilidades de aplicação do *Balanced Scorecard*. Em particular, Michael Contrada e Rebecca Steinfeld sintetizaram as experiências de clientes os mais diversos em um vasto acervo de conhecimentos práticos dentro da RSI. Laura Downing e Marissa Hendrickson nos ensinaram como aplicar o *Balanced Scorecard* a instituições sem fins lucrativos, as Olimpíadas Especiais de Massachusetts, às quais dedicaram grande parte de seu tempo pessoal. Os co-fundadores da RSI, Harry Lasker e David Lubin, nos ajudaram a ampliar o escopo da implementação do *Balanced Scorecard* através da informatização, como o sistema de *feedback* e aprendizado estratégico descrito no Capítulo 11. Com isso

pudemos incorporar o conceito do *scorecard* às reuniões, aos sistemas de informações e ao dia-a-dia das empresas. Nosso relacionamento com a Gemini Consulting, particularmente o apoio de Francis Gouillard, abriu novas oportunidades para a expansão do conceito do *scorecard* para apoiar processos complexos de transformação. Através de todas essas parcerias profissionais, descobrimos o verdadeiro significado de "learning organizations" (organizações que *sabem* aprender).

Muita gente contribuiu para a preparação deste livro. Carol Franco, diretora da Harvard Business School Press, emprestou-nos apoio e assessoria editorial durante todo o projeto. Hollis Heimbouch, nosso editor, deu sugestões valiosas e inteligentes sobre as versões iniciais do livro, melhorando muito a organização e o conteúdo. Os comentários pertinentes de Ted Francavilla, Tom Valerio e dos professores William Bruns, Robert Simons e Robin Cooper resultaram em melhorias importantes no texto final.

Natalie Greenberg foi a editora hábil e cuidadosa de sempre e, entre muitos outros benefícios, eliminou nossa tendência à repetição. Barbara Roth evitou que fugíssemos do cronograma, gerenciando com eficácia o processo de produção, e nos deu orientações excelentes sobre o uso das ilustrações. Rose Fitzpatrick, da Renaissance Solutions, transformou garranchos apressados e desenhos e tabelas sem graça em um texto final de qualidade. Sua paciência sem limites foi uma fonte constante de energia. A todas essas pessoas, desejamos expressar nossos agradecimentos.

Robert S. Kaplan e David P. Norton
Boston e Lincoln, Mass., fevereiro de 1996

B.S.C. = Quadro Balanceado de Diretrizes

Capítulo Um

Medidas e Gerenciamento na Era da Informação

Você está voando do seu canto
divertindo-se com sua família
mas uma noção de Férios.

Imagine-se entrando na cabine de um moderno avião a jato onde houvesse apenas um único instrumento. Como você se sentiria após a seguinte conversa com o piloto?

P: Não imaginei que você pilotasse o avião com um único instrumento. O que ele mede?

R: A velocidade do ar. Estou controlando rigorosamente a velocidade do ar neste voo.

P: Ótimo. A velocidade do ar deve ser importante. Mas, e a altitude? Um altímetro não ajudaria?

R: Aprendi a controlar a altitude nos últimos vôos e já sou um mestre nisso. Agora tenho que prestar atenção na velocidade do ar.

P: Mas você não tem sequer um medidor de combustível. Não seria útil?

R: Claro; o combustível é importante, mas não consigo me concentrar em tantas coisas ao mesmo tempo. Por isso, neste

vô a minha preocupação é com a velocidade do ar. Quando aprender a dominá-la tão bem quanto a altitude, vou me dedicar ao consumo de combustível nos próximos vôos.

Acreditamos que, depois dessa conversa, você não embarcaria mais. Mesmo que o piloto mostrasse um desempenho excepcional no controle da velocidade do ar, você morreria de medo de se chocar com montanhas altas ou ficar sem combustível. Obviamente, essa conversa é uma fantasia, pois nenhum piloto se arriscaria a comandar uma nave complexa como um avião a jato por espaços aéreos congestionados com o auxílio de um único instrumento. Pilotos experientes processam informações provenientes de um sem-número de indicadores com naturalidade. No entanto, conduzir as organizações modernas em meio a um ambiente competitivo complexo é, no mínimo, tão complicado quanto pilotar um avião a jato. Por que deveríamos acreditar que os executivos podem se contentar com um conjunto incompleto de instrumentos para dirigir suas empresas? Os executivos, assim como os pilotos, precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência empresarial.

O *Balanced Scorecard* (BSC) oferece a esses executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Hoje, as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

COMPETINDO NA ERA DA INFORMAÇÃO

As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação. Durante a era industrial, de 1850

boreada em produtos
boreada em serviços ao cliente

ate cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo.¹ A tecnologia era importante, porém as empresas bem-sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam a produção em massa eficiente de produtos padronizados.

Durante a era industrial, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos em empresas como a General Motors, a DuPont, a Matsushita e a General Electric, com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico.² Uma medida financeira sintética como o retorno sobre o capital empregado (ROCE — return-on-capital employed) poderia tanto dirigir o capital interno de uma empresa para sua utilização mais produtiva quanto monitorar a eficiência com a qual as divisões operacionais utilizavam os recursos financeiros e físicos a fim de criar valor para os acionistas.

Entretanto, o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

O impacto da era da informação é ainda mais revolucionário para as empresas de serviços do que para as indústrias. Muitas empresas de serviços, principalmente as dos setores de transportes, serviços públicos, comunicação, financeiro e assistência médica, conviveram por muitas décadas com um confortável ambiente não-competitivo. Quase não havia liberdade para entrar em novos negócios e determinar o preço de seus serviços. Em compensação, os órgãos do governo protegiam essas empresas contra o ingresso de competidores potencialmente mais eficazes ou inovadores, e fixavam preços em níveis que ofereciam um retorno adequado sobre o investimento realizado e a base de custo. Evidentemente, as duas últimas décadas foram testemunhas de grandes iniciativas de desregulamentação e privatização de empresas de serviços em todo o mundo, à medida que a tecnologia da informação gerou as “sementes da destruição” nas empresas de serviços regulamentadas da era industrial.

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos tangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.³ Os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- Desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência.
- Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvo.
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.
- Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta.
- Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

Novo Ambiente Operacional

As empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais.

PROCESSOS INTERFUNCIONAIS

As empresas da era industrial buscavam vantagens competitivas através da especialização de habilidades funcionais: nas áreas de produção, compras, distribuição, marketing e tecnologia. Essa especialização gerava benefícios substanciais, mas, com o passar do tempo, a maximização da especialização funcional provocou enormes ineficiências, troca de documentos internos entre departamentos e lentidão nos processos. A empresa da era da informação opera com processos de negócios integrados que abrangem todas as funções tradicionais,⁴ combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.

LIGAÇÃO COM CLIENTES E FORNECEDORES

As empresas da era industrial mantinham clientes e fornecedores a uma distância segura. A tecnologia da informação permite que as empresas de hoje integrem os processos de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam “puxadas” pelos pedidos dos clientes, e não por planos de produção que “empurram” bens e serviços pela cadeia de valores abaixo. Um sistema integrado, desde os pedidos dos clientes até fornecedores de matérias-primas, permite que todas as unidades organizacionais formadoras da cadeia de valores obtenham grandes melhorias no que diz respeito a custo, qualidade e tempos de resposta.

SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

As empresas da era industrial prosperavam oferecendo produtos e serviços a preços baixos, porém padronizados; lembre-se do famoso ditado de Henry Ford, “Eles podem ter qualquer cor, desde que seja preto”. Depois de satisfeitas as necessidades básicas de vestuário, moradia, alimentação e transporte, os consumidores procuram soluções mais individualizadas para as suas necessidades. As empresas da era da informação devem aprender a oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, sem serem penalizadas nos custos por operações de alta variedade e baixo volume.⁵

ESCALA GLOBAL

As fronteiras nacionais deixaram de ser um obstáculo à concorrência de empresas estrangeiras mais eficientes e ágeis. As empresas da era da informação concorrem com as melhores empresas do mundo. Os grandes investimentos necessários para o lançamento de novos produtos e serviços podem exigir a busca de clientes no mundo inteiro para gerar o retorno adequado. As empresas da era da informação devem combinar as eficiências e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais.

INOVAÇÃO

Os ciclos de vida dos produtos continuam diminuindo. A vantagem competitiva numa geração da vida de um produto não garante a liderança na próxima plataforma tecnológica.⁶ As empresas que competem em setores de rápida inovação tecnológica devem dominar a arte de prever as necessidades futuras dos clientes, idealizando produtos e serviços radicalmente inovadores, e incorporando rapidamente novas tecnologias de produto para dar eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviços. Mesmo para empresas de setores com ciclos de vida relativamente longos, a melhoria contínua dos processos e produtos é fundamental para o sucesso a longo prazo.

TRABALHADORES DE CONHECIMENTO (*KNOWLEDGE WORKERS*)

As empresas da era industrial criavam fortes distinções entre dois grupos de funcionários. A elite intelectual — gerentes e engenheiros — utilizava suas habilidades analíticas para projetar produtos e processos, selecionar e gerenciar clientes e supervisionar operações do dia-

a-dia. O segundo grupo era composto pelas pessoas que, de fato, fabricavam os produtos e prestavam os serviços. Essa força de trabalho direta era o principal fator de produção nas empresas da era industrial, porém só utilizava a capacidade física, não o intelecto, desempenhando tarefas e processos sob a supervisão de engenheiros e gerentes. No final do século XX, a automação e a produtividade reduziram o percentual de funcionários que desempenham funções de trabalho tradicionais, enquanto a demanda competitiva aumentou o número dos que desempenham funções analíticas: engenharia, marketing, gerenciamento e administração. Mesmo os indivíduos ainda envolvidos diretamente na produção e na prestação de serviços são valorizados por suas sugestões sobre como melhorar a qualidade, reduzir custos e diminuir ciclos. Como declarou o gerente de uma fábrica de motores renovada da Ford, "As máquinas são projetadas para operar automaticamente. A função das pessoas é pensar, solucionar problemas, garantir a qualidade, e não olhar as peças passando. Aqui, as pessoas são vistas como solucionadoras de problemas, não como custos variáveis".⁷

Agora os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas da era da informação. No esforço de se transformar para competir com sucesso no futuro, as organizações estão lançando mão de diversas iniciativas de melhoria:

- Gestão da qualidade total.
 - Produção e sistemas de distribuição *just-in-time*.
 - Competição baseada no tempo.
 - Produção enxuta/empresa enxuta.
 - Criação de organizações focalizadas no cliente.
 - Gestão de custos baseada em atividades.
 - *Empowerment* dos funcionários.
 - Reengenharia.
- "TRANSFORMAÇÃO
Pela Qualidade"
 "Um processo
integrado contínuo"
 "Preconizado pelo
Programa de
Gestão e tecnologia da Qualidade"

Cada um desses programas de melhoria apresenta histórias comprovadas de sucesso, advogados, gurus e consultores. Cada um disputa o tempo, a energia e os recursos dos altos executivos. E cada qual promete melhorias excepcionais de desempenho e a geração de mais valor para as partes interessadas na empresa: acionistas, clientes, fornecedores e funcionários. A meta desses programas não é a melhoria incremental ou a sobrevivência, mas o desempenho descontinuo,

permitindo que a empresa seja bem-sucedida na nova competição da era da informação.

No entanto, muitos desses programas de melhoria produziram resultados frustrantes. São quase sempre iniciativas isoladas, dissociadas da estratégia organizacional, que não alcançam resultados financeiros e econômicos específicos. Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

MODELO CONTÁBIL TRADICIONAL

Todos os novos programas, iniciativas e processos de gerenciamento de mudanças das empresas da era da informação estão sendo implementados num ambiente regido por relatórios financeiros trimestrais e anuais. O processo de gestão através de relatórios financeiros continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. O modelo venerável da contabilidade financeira ainda está sendo utilizado por empresas da era da informação, ao mesmo tempo em que tentam construir ativos e capacidades internas e criar relações e alianças estratégicas com entidades externas.⁸

O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis. A avaliação dos ativos intangíveis e capacidades da empresa seria particularmente útil, visto que, para o sucesso das empresas da era da informação, eles são mais importantes do que os ativos físicos e tangíveis. Se os ativos e as capacidades intangíveis da empresa pudessem ser avaliados dentro do modelo de contabilidade financeira, as empresas que aumentassem esses ativos e capacidades poderiam comunicar as melhorias aos funcionários, acionistas, credores e à comunidade. Por outro lado, quando as empresas esgotassem seus estoques de ativos intangíveis e capacidades, os efeitos negativos se refletiriam imediatamente na declaração de imposto de renda. Porém, realisticamente, a dificuldade de se atribuir um valor financeiro confiável a esses ativos, como os novos produtos em fase de pré-produção; processos inovadores; habilidades,

motivação e flexibilidade dos funcionários; lealdade dos clientes; bancos de dados; e sistemas, provavelmente impedirá que sejam recolhidos algum dia nos balanços das empresas. Contudo, são esses os ativos e capacidades fundamentais para o sucesso no ambiente competitivo de hoje e amanhã.

O BALANCED SCORECARD

O choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*. O *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso. Entretanto, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard* (ver Figura 1-1).

O *Balanced Scorecard* leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro. O *Balanced Scorecard* capta as atividades críticas de geração do valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo.

O Balanced Scorecard como Sistema Gerencial

Se muitas empresas já trabalham com sistemas de medida de desempenho que incorporam medidas financeiras e não-financeiras, então o que haveria de novo nessa apologia de conjunto de medidas “equilibradas”? Embora praticamente toda empresa de fato possua medidas financeiras e não-financeiras, muitas utilizam as medidas não-financeiras para orientar melhorias localizadas na linha de frente e nas operações que envolvem contato com o cliente. Medidas financeiras agregadas são usadas pela alta administração como se pudessem sintetizar adequadamente os resultados das operações realizadas pelos funcionários dos escalões inferiores. Nesse caso, as medidas financeiras e não-financeiras têm somente a finalidade de dar *feedback* tático e controlar operações de curto prazo.

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo. Os objetivos e as medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o *equilíbrio* entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um *equilíbrio* entre as medidas de resultado — as consequências dos esforços do passado — e as medidas que determinam o desempenho futuro. E o *scorecard* se *equilibra* entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um *sistema de gestão estratégica* para administrar a estratégia a longo prazo (ver Figura 1-2). Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

a)

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.

a) NÃO é sistemática porque NÃO se ocupa da formulação estratégica como o GMD.

correto!

- 3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- 4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

ESCLARECER E TRADUZIR A VISÃO E A ESTRATÉGIA

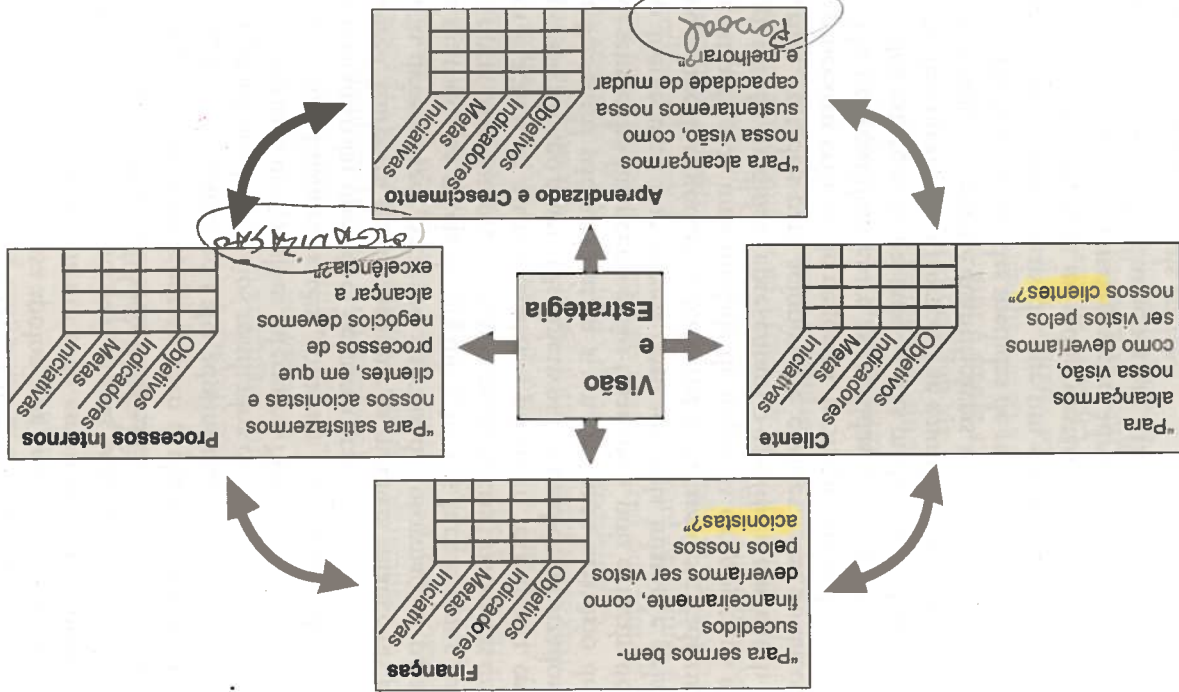
O processo do *scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo. Por exemplo, uma instituição financeira imaginava que seus 25 altos executivos estivessem de acordo quanto à estratégia: oferecer um serviço de qualidade superior a clientes-alvo. Contudo, ao formular os objetivos do *scorecard* relacionados aos clientes, ficou evidente que cada executivo tinha um entendimento diferente de serviço de qualidade superior e de quem eram os clientes-alvo. O processo de desenvolvimento de medidas operacionais para o *scorecard* produziu o consenso entre os 25 executivos quanto aos segmentos de clientes mais desejáveis, bem como quanto aos produtos e serviços que o banco deveria oferecer a esses segmentos-alvo.

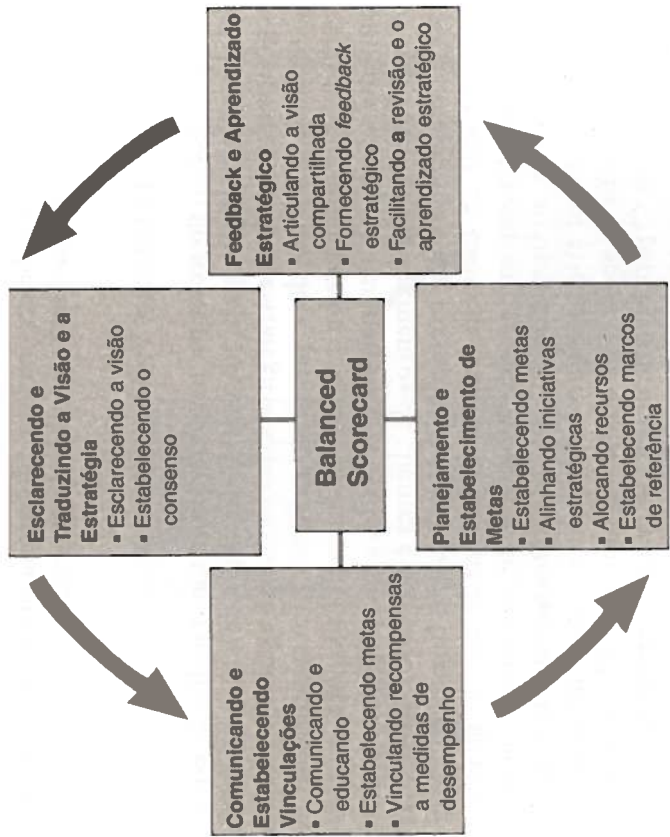
Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Essa etapa se constitui numa das principais inovações e benefícios da abordagem do *scorecard*. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam de indicadores não-financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. O *Balanced Scorecard* destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem-sucedida.

O elo final — as metas de aprendizado e o crescimento — expõe os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais. Esses investimentos — em pessoal, sistemas e procedimentos — produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e, por fim, para os acionistas.

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (Janeiro-Fevereiro de 1996): 76. Reimpresso com permissão.

Figura 1-1 O Balanced Scorecard Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais





Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1996): 77. Reimpresso com permissão.

Figura 1-2 O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica

O processo de construção de um *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos. Em nossa experiência na criação de *scorecards*, nunca encontramos uma equipe gerencial que tivesse chegado a um consenso total quanto à importância relativa de seus objetivos estratégicos. Em geral, trabalhamos com equipes harmônicas em empresas bem gerenciadas. A razão para a falta de consenso costuma estar relacionada à história funcional e à cultura da empresa. Os executivos tendem a fazer carreira dentro de uma mesma área funcional. Determinadas funções tendem a dominar as prioridades. Por exemplo, as empresas de petróleo tendem a ser dominadas pelos aspectos de tecnologia e custo das refinarias, em detrimento do marketing, enquanto as empresas de bens de consumo tendem a ser dominadas por um foco no marketing e vendas, em detrimento da tecnologia e da inovação. As empresas de alta tecnologia possuem uma forte cultura de engenharia e tecnologia, colocando

a produção em segundo plano. Quando executivos de áreas funcionais diferentes, principalmente em empresas que, historicamente, constituíram silos funcionais isolados, tentam trabalhar em equipe, surgem pontos cegos — áreas de relativa ignorância em torno das quais é difícil formar equipes e criar consenso, porque há muito pouco conhecimento dos objetivos globais da empresa e da contribuição e integração das diferentes unidades funcionais.

Embora evidencie essa falta de sintonia e trabalho em equipe, o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* também contribui para a solução do problema. Como o *scorecard* é desenvolvido por um grupo de altos executivos, o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestaram sua contribuição. Os objetivos do *scorecard* tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo executivo, e passa a funcionar como ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipes. Produz consenso e trabalho em equipe entre todos os altos executivos, independente de suas experiências de trabalho anteriores ou de suas habilidades funcionais.

COMUNICAR E ASSOCIAR OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICOS

Os objetivos e medidas estratégicos do *Balanced Scorecard* são transmitidos à empresa inteira através de *newsletters*, quadros de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando softwares de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Algumas empresas tentam decompor as medidas estratégicas de alto nível que compõem o *scorecard* da unidade de negócios em medidas específicas de nível operacional. Por exemplo, um objetivo de cumprimento dos prazos de entrega existente no *scorecard* da unidade pode ser traduzido no objetivo de redução dos tempos de *set-up* de uma máquina específica, ou numa meta local para a rápida transferência de pedidos de um processo para outro. Com isso, as iniciativas locais de melhoria ficam alinhadas aos fatores globais de sucesso organizacional. A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios.

O *scorecard* também serve de base para comunicar e obter o compromisso de executivos e diretores com a estratégia de uma

* e áreas de sobreposição — áreas com muitos esforços e recursos isoladamente tentando alcançar um mesmo resultado.

unidade de negócios. O *scorecard* incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

Na conclusão do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las. Indivíduos deverão ter formulado ações locais que contribuirão para os objetivos da unidade de negócios. E todos os esforços e iniciativas organizacionais estarão alinhados com os processos de mudança necessários.

PLANEJAR, ESTABELECEER METAS E ALINHAR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

O *Balanced Scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do *scorecard*, com três a cinco anos de antecedência, que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios. Se a unidade de negócios for uma empresa aberta, o preço das ações deverá, no mínimo, dobrar com o cumprimento da meta. Já encontramos metas financeiras determinando que o retorno sobre o capital investido deverá dobrar, ou que haverá um aumento de 150% nas vendas durante os próximos cinco anos. Uma empresa de artigos eletrônicos tinha como meta financeira crescer a uma razão quase duas vezes maior do que a taxa de crescimento esperada de seus clientes atuais.

Para alcançar esses ambiciosos objetivos financeiros, os executivos devem estabelecer metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos, e objetivos de aprendizado e crescimento. As metas de superação podem ter diversas origens. O ideal é que as metas relacionadas aos clientes derivem da satisfação ou da superação das expectativas do cliente. As preferências dos clientes atuais e potenciais devem ser examinadas à procura de expectativas de um desempenho excepcional. O *benchmarking* pode ser usado para incorporar as melhores práticas encontradas no mercado e verificar se as metas internas não aprisionam a unidade de negócios num nível inaceitável de desempenho estratégico.

Depois de estabelecidas as metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos

estarão com condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objetivos extraordinários. Dessa forma, o *Balanced Scorecard* oferece a justificativa principal, além de foco e integração para a melhoria contínua, a reengenharia e os programas de transformação. Em vez de limitar o redesenho a quaisquer processos locais que produzam ganhos fáceis, os esforços gerenciais serão dirigidos à melhoria e à reengenharia dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa. E, ao contrário do que ocorre com os programas convencionais de reengenharia, onde o objetivo é a profunda redução de custos (a lógica radical), os objetivos do programa de reengenharia não precisam ser medidos apenas pelo custo. As metas para as iniciativas estratégicas derivam de medidas do *scorecard* tais como reduções radicais do tempo dos ciclos de processamentos de pedidos, redução do tempo de lançamento de novos produtos e aumento das qualificações dos funcionários. É claro que essas reduções de tempo e aumentos de capacidade não são o objetivo maior. Através de uma série de relações de causa e efeito incorporadas ao *Balanced Scorecard*, essas capacidades acabam sendo transformadas em um desempenho financeiro superior.

O *Balanced Scorecard* permite também que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação. Quando definem metas de superação de 3 a 5 anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal — até onde pretendem ir durante os 12 meses do primeiro ano do plano. Esses referenciais de curto prazo servem como indicadores específicos para a avaliação do progresso em curto prazo, dentro da trajetória estratégica de longo prazo da unidade de negócios.

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

- Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo.
- Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados.
- Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

MELHORAR O *FEEDBACK* E O APRENDIZADO ESTRATÉGICO

O quarto processo gerencial incorpora ao *Balanced Scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. Consideramos esse o aspecto

mais inovador e importante de todo o *scorecard*. Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Os executivos não dispõem, hoje, de um procedimento para receber *feedback* sobre sua estratégia e testar as hipóteses em que ela se baseia. O *Balanced Scorecard* permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia.

Através dos referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do BSC, as revisões gerenciais mensais e trimestrais continuarão acompanhando os resultados financeiros. O mais importante, todavia, é que elas passarão a examinar minuciosamente se a unidade de negócios está alcançando suas metas no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e à inovação; aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos. As revisões e atualizações gerenciais deixarão de analisar o passado para aprender sobre o futuro. Os executivos discutirão como os resultados passados foram alcançados, mas também se suas expectativas para o futuro permanecem viáveis.

O aprendizado estratégico tem início com o primeiro processo mostrado na Figura 1-2, ou seja, o esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa como um todo deseja alcançar. O uso de medidas como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos e muitas vezes obscuros em conceitos mais precisos capazes de gerar o consenso entre os altos executivos. O processo de comunicação e alinhamento, também ilustrado na Figura 1-2, mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. A construção do *scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, a empresa inteira. O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas — o terceiro mostrado na Figura 1-2 — define metas específicas e quantitativas de desempenho para a empresa, formando um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho. A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas. Portanto, o *Balanced Scorecard* não se limita a medir a mudança; ele a estimula.

Os três primeiros processos gerenciais críticos ilustrados na Figura 1-2 são vitais para a implementação da estratégia. Porém, sozinhos, são insuficientes. Se o mundo fosse mais simples, eles seriam

adequados. A teoria em que se apóia o modelo de comando e controle hierarquizado faz com que o comandante (o executivo principal) determine o curso e a velocidade do navio (a unidade de negócios). Os marinheiros (os gerentes e os funcionários da linha de frente) cumprem ordens e implementam o plano determinado pelo comandante. Sistemas de controle operacional e gerencial são implantados com a finalidade de garantir que os gerentes e os funcionários ajam de acordo com o plano estratégico estabelecido pelos altos executivos. Esse processo linear de construção de uma visão e uma estratégia, seguido da transmissão da visão e da estratégia a todos os participantes da organização, e do alinhamento das ações e iniciativas organizacionais visando à consecução das metas estratégicas de longo prazo é um exemplo de processo de circuito de realimentação simples. Nele, o objetivo permanece constante. Os desvios dos resultados planejados não levam as pessoas a questionar se esses resultados continuam sendo desejáveis. Tampouco se os métodos utilizados para alcançar os objetivos ainda são adequados. Os desvios da trajetória planejada são tratados como defeitos e disparam ações corretivas destinadas a recolocar a empresa no curso pretendido.

Entretanto, para as empresas da era da informação as estratégias não podem ser tão lineares ou estáveis. Elas operam em ambientes mais turbulentos, e os altos executivos precisam receber *feedback* sobre estratégias mais complexas. A estratégia planejada, embora iniciada com as melhores intenções e com os melhores conhecimentos e informações disponíveis, talvez tenha deixado de ser adequada ou válida dentro das circunstâncias atuais. A metáfora está mais próxima de uma regata altamente competitiva, sob condições instáveis de tempo e mar, do que de um navio navegando em condições estáveis rumo a um destino. Na regata, existe ainda uma cadeia de comando. Mas o comandante está constantemente monitorando o ambiente, sempre atento e respondendo tática e estrategicamente às mudanças no comportamento, nas equipes e no desempenho dos barcos adversários, nas condições de vento e nas correntes marítimas. Deve também receber informações de diversas fontes: como observação pessoal, instrumentos, indicadores e, principalmente, a orientação tática dos companheiros de bordo, que também estão atentos a tudo, para que seja possível aproveitar as mudanças ambientais e neutralizar o comportamento dos adversários.

Nesses ambientes em constante transformação, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não-previstas na formulação do plano estratégico inicial.

Freqüentemente, as idéias para o aproveitamento de novas oportunidades emanam dos gerentes menos graduados da empresa.⁹ Contudo, os sistemas gerenciais tradicionais não incentivam nem facilitam a formulação, a implementação e o teste de estratégias em ambientes de instabilidade contínua.

As organizações precisam adquirir a capacidade de aprender num “circuito” duplo¹⁰, que ocorre quando os executivos questionam pressupostos e avaliam se as teorias com que estão trabalhando continuam coerentes com os indícios, as observações e experiências reais. Obviamente, os executivos precisam receber *feedback* para saber se a estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano — o processo de aprendizado de circuito simples. Porém, o mais importante é que eles precisam de *feedback* para saber se a estratégia planejada continua sendo viável e bem-sucedida — o processo de aprendizado de circuito duplo. Os gerentes necessitam de informações que lhes permitam avaliar se os pressupostos utilizados por ocasião do desenvolvimento da estratégia continuam válidos.

Um *Balanced Scorecard* bem construído é a explicitação das teorias estratégicas operacionais da empresa. O *scorecard* deve estar baseado numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de resposta e graus de correlação entre as medidas do *scorecard*. Por exemplo, quanto tempo levará para que as melhorias na qualidade e no prazo de entrega de um produto resultem no aumento da base de clientes e das margens de lucro sobre as vendas existentes, e em que proporção isso se dará? Com a quantificação das relações entre as medidas do *scorecard*, as revisões periódicas e o monitoramento do desempenho podem assumir a forma de teste de hipóteses.

Se os funcionários e gerentes de uma empresa tiverem cumprido as metas dos vetores de desempenho — como reciclagem de funcionários, disponibilidade de sistemas de informação, desenvolvimento de novos produtos e serviços — então o fato de os resultados esperados não terem sido alcançados — por exemplo, maior volume de vendas ou venda de diversos produtos para cada cliente — indicará que a teoria implícita na estratégia talvez não seja mais válida. Essa evidência negativa terá que ser levada a sério. Os executivos devem, então, dar início a um intenso diálogo para analisar as condições de mercado, as propostas de valor que eles estão oferecendo aos clientes-alvo, o comportamento dos concorrentes e as capacidades internas. O resultado pode ser a reafirmação da crença na estratégia atual, mas com o ajuste da relação quantitativa entre as medidas estratégicas do

Balanced Scorecard. Por outro lado, a revisão estratégica pode revelar a necessidade de uma estratégia inteiramente nova — a consequência de um aprendizado de circuito duplo — face aos novos conhecimentos em relação às condições de mercado e às capacidades internas. Em qualquer um dos casos, o *scorecard* terá estimulado o aprendizado entre os executivos com relação à viabilidade e à validade da estratégia. Nossa experiência mostra que esse processo de coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, aprendizado estratégico e adaptação é fundamental para a implementação bem-sucedida da estratégia empresarial.

Esse processo de *feedback* e aprendizado estratégicos completa o ciclo ilustrado na Figura 1-2. O processo de aprendizado estratégico alimenta o processo seguinte — visão e estratégia — onde os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho necessários para os períodos futuros.

RESUMO

As empresas da era da informação serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente. A produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes-alvo. A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados.

À medida que as organizações investem na aquisição dessas novas capacidades, seu sucesso (ou fracasso) não pode ser motivado ou medido a curto prazo pelo modelo tradicional da contabilidade financeira. Esse modelo financeiro, desenvolvido para empresas comerciais e corporações da era industrial, mede acontecimentos passados, mas não os investimentos nas capacidades que produzirão valor futuro.

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento,

nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

O *Balanced Scorecard*, no entanto, é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. É possível desenvolver um *Balanced Scorecard* inicial com objetivos relativamente restritos: esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia, e depois comunicá-la a toda a empresa. O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia.
- Comunicar a estratégia a toda a empresa.
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia.
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais — a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o *Balanced Scorecard* torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

* uma metodologia para dar suporte ao sistema de gestão organizacional estratégica.

Capítulo Dois

Por Que a Empresa Necessita de um *Balanced Scorecard*

Medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado.” O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras. O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

MEDIDAS FINANCEIRAS

Historicamente, o sistema de indicadores das empresas tinha natureza financeira. A contabilidade já foi chamada de “língua dos negócios”. O registro contábil das transações financeiras data de milhares de anos, quando era utilizado pelos egípcios, fenícios e sumérios para facilitar as transações comerciais. Alguns séculos mais tarde, na época das explorações, as atividades das empresas globais de comércio eram medidas e monitoradas pelos livros-caixa de partidas dobradas dos contadores. A Revolução Industrial, no século XIX, fez nascer gigantes empresas nos setores têxtil, ferroviário, siderúrgico, industrial e varejista. As inovações desenvolvidas por elas na medição do desempenho financeiro exerceram um papel vital no seu crescimento bem-sucedido.¹ E inovações financeiras como a medida do retorno sobre o investimento (ROI), o orçamento operacional e o orçamento de caixa foram fundamentais para o grande sucesso de empresas fundadas no início do século XX, como a DuPont e a General Motors.² Após a Segunda Guerra Mundial, a tendência de diversificação gerou a necessidade de relatórios e medidas do desempenho da unidade de negócios, uma prática muito utilizada por empresas diversificadas, como a General Electric, e que se tornou famosa — ou até notória — pelos rigorosos relatórios e controles financeiros de Harold Geneen, na AT&T.

Agora, no final do século XX, o aspecto financeiro do desempenho das unidades de negócios atingiu um ponto máximo de sofisticação. Contudo, muitos analistas vêm criticando o uso extenso, e até exclusivo, de medidas financeiras nos negócios.³ Na prática, a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apoia o crescimento futuro.

Um bom exemplo é a FMC Corporation que, nas décadas de 70 e 80, conseguiu um dos melhores desempenhos financeiros entre as grandes empresas norte-americanas. Contudo, em 1992, um novo grupo executivo fez uma revisão estratégica a fim de determinar a trajetória que melhor produziria o valor para os acionistas. A conclusão foi que, embora um excelente desempenho operacional a curto prazo continuasse sendo importante, a empresa precisaria abraçar uma estratégia de crescimento. Larry Brady, presidente da FMC, recorda:

Como empresa altamente diversificada, ... a medida de retorno sobre o capital empregado (ROCE) era particularmente importante para nós. No final do ano, recompensávamos os gerentes de divisão que apresentassem o desempenho financeiro previsto. Vínhamos administrando a empresa com rigor e sucesso nos últimos 20 anos. Mas estava ficando cada vez mais difícil identificar de onde viria o crescimento futuro, e em que outros setores da inovação a empresa deveria participar. Havíamos nos tornado uma empresa com alto retorno sobre o investimento, mas com menos potencial para continuar crescendo. Pelos nossos relatórios financeiros, também não ficava de todo claro o progresso que estávamos obtendo na implementação de iniciativas de longo prazo.⁴

Inevitavelmente, quando os executivos são pressionados para produzir um desempenho financeiro regular e excelente a curto prazo, são feitas opções que limitam a busca por investimentos em oportunidades de crescimento. O pior é que a pressão por desempenho financeiro a curto prazo pode levar as empresas a reduzir os investimentos em desenvolvimento de produtos, melhoria de processos, desenvolvimento de recursos humanos, tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas, além do desenvolvimento de clientes e mercados. No curto prazo, o modelo de contabilidade financeira reporta esses cortes de despesas como aumentos de lucratividade, mesmo quando as reduções canibalizam a reserva de ativos de uma empresa e sua capacidade de criar valor econômico futuro. Por outro lado, uma empresa poderia maximizar os resultados financeiros a curto prazo explorando os clientes com preços altos e baixa qualidade de serviços. No curto prazo, essas ações aumentam os lucros reportados, mas a infidelidade e a insatisfação dos clientes deixarão a empresa altamente vulnerável aos ataques da concorrência.

Outro exemplo: a Xerox, até meados da década de 70, detinha praticamente um monopólio no setor de fotocopadoras. A empresa não vendia suas máquinas; arrendava-as e contabilizava lucros sobre cada cópia tirada. As vendas e os lucros provenientes do aluguel dessas máquinas, e da venda de acessórios como papel e *toner*, eram grandes e estavam crescendo. Mas os clientes, além da preocupação com os altos custos de cópia, para os quais não havia nenhuma alternativa concreta, estavam insatisfeitos com os altos índices de defeitos e mal funcionamento dessas máquinas dispendiosas.⁵ Em vez de reprojeta-las para reduzir a frequência de defeitos, os executivos da Xerox perceberam uma oportunidade para melhorar ainda mais seus resultados financeiros, permitindo a compra direta das máquinas e criando uma grande equipe de assistência técnica como um centro de lucro independente, com a finalidade de consertar máquinas com defeito no

domicílio do cliente. Dada a demanda existente, essa divisão logo passou a contribuir substancialmente para o aumento dos lucros da Xerox. Além disso, como nada podia ser feito até a chegada do técnico, as empresas compraram máquinas extras como reforço, de modo que as vendas e os lucros cresceram ainda mais. Portanto, todos os indicadores financeiros — crescimento das vendas e dos lucros, retorno sobre o investimento — sinalizavam uma estratégia altamente bem-sucedida.

Mas os clientes continuavam insatisfeitos e hostis. Eles não queriam que seu fornecedor tivesse como mérito maior uma excepcional equipe de assistência técnica. Eles queriam máquinas eficientes que não apresentassem defeitos. Quando novas empresas japonesas e norte-americanas entraram no mercado oferecendo máquinas capazes de produzir cópias semelhantes ou até melhores, que não quebravam e tinham preços mais baixos, elas conquistaram os clientes insatisfeitos e infelizes da Xerox. E a Xerox, uma das mais bem-sucedidas empresas dos Estados Unidos de 1955 a 1975, chegou à beira da falência. Somente com a chegada de um novo presidente, apaixonado por qualidade e serviço ao cliente, que contagiava a todos na organização, a Xerox deu uma notável “virada” na década de 80.

As medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. São indicadores de ocorrências (*lagging indicators*) incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído pelas ações dos executivos no último período contábil. As medidas financeiras contam parte, mas não toda, da história das ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

O BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais. Por exemplo:

Ser a empresa aérea mais bem-sucedida do mundo.

Ser a melhor instituição financeira diversificada nos mercados que escolhemos.

As declarações de missão devem ser inspiradoras. Devem fornecer energia e motivação à empresa.⁶ Mas declarações de missão e *slogans* inspiradores não são suficientes. Como observou Peter Senge, “Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada”.⁷

Como exemplo específico, Norman Chambers, executivo principal da Rockwater, uma empresa de construções submarinas, liderou um esforço de dois meses entre altos executivos e gerentes de projeto para desenvolver uma declaração de missão detalhada. Pouco depois de distribuir essa declaração de missão, Chambers recebeu um telefonema de um gerente de projeto de uma plataforma de prospecção em pleno Mar do Norte. “Norm, quero que você saiba que eu acredito na declaração de missão. Quero agir de acordo com ela. Estou aqui com meu cliente. O que devo fazer? Como devo me comportar a cada dia, durante a vida deste projeto, a fim de estar em conformidade com a nossa declaração de missão?” Chambers percebeu que havia um grande vazio entre a declaração de missão e as ações cotidianas dos funcionários.

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma 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. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

Muita gente considera medidas e indicadores como uma ferramenta para controle do comportamento e avaliação do desempenho passado. Como vimos no Capítulo 1, as medidas do *Balanced Scorecard* devem ser usadas de forma diferente — para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Utilizado dessa maneira, o *scorecard* não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido, que é o objetivo dos sistemas de controle tradicionais. O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, ~~do~~ ⁵⁰ não como um sistema de controle.

As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Embora a multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados, como veremos, se caracterizam pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

Perspectiva Financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade — medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa. No Capítulo 3, falaremos sobre a vinculação entre a estratégia de uma empresa e seus objetivos e medidas para a perspectiva financeira.

Perspectiva do Cliente

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Por exemplo, os clientes podem valorizar a rapidez da produção e a pontualidade das entregas. Ou um fluxo constante de produtos e

serviços inovadores. Ou um fornecedor capaz de prever suas necessidades emergentes e desenvolver novos produtos e métodos para atender a essas necessidades. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros. O Capítulo 4 apresenta uma ampla discussão sobre o desenvolvimento de objetivos e medidas para a perspectiva do cliente.

Perspectivas dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios:

- Ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado.
- Satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Por exemplo, uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuem grande valor. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos (ver Figura 2-1). Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *Balanced Scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*. Assim como na perspectiva do cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado — satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários — com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo. A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos. As medidas de procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional, e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes. Essas questões são exploradas detalhadamente no Capítulo 6.

Em síntese, o *Balanced Scorecard* traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O *scorecard* inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. Tentam controlar e melhorar as operações existentes que representam a *onda curta* da criação de valores. Essa onda curta da criação de valor começa com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto (ou serviço) existente, e termina com a entrega do produto ao cliente. A empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência a esse produto e ao cliente por um custo inferior ao preço recebido.

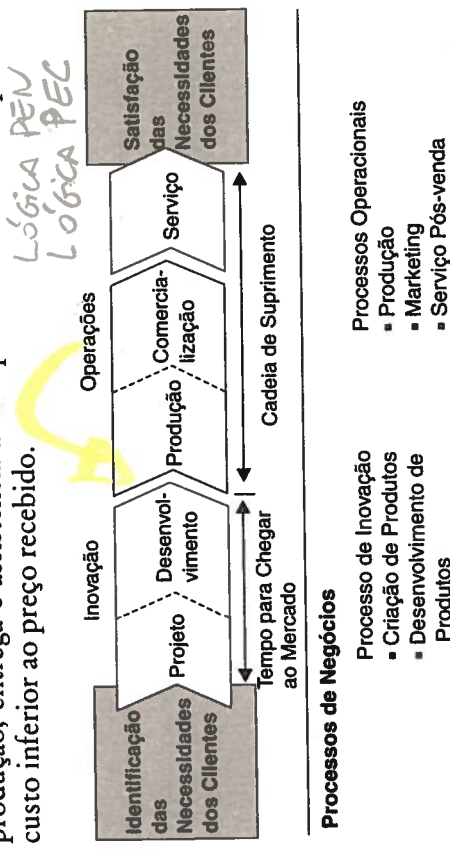


Figura 2-1 A Perspectiva da Cadeia de Valores dos Processos Internos

Mas os vetores do sucesso financeiro a longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. O processo de inovação, a *onda longa* da criação de valor, é para muitas empresas um vetor de desempenho financeiro futuro mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo. Para muitas empresas, a capacidade de gerenciar com sucesso um processo de desenvolvimento de produtos que se estende por vários anos ou de desenvolver a capacidade de atingir categorias totalmente novas de clientes pode ser mais crítica para o desempenho econômico futuro do que gerenciar as operações existentes de forma eficiente, coerente e ágil.

Entretanto, os executivos não precisam optar por apenas um entre esses dois processos internos vitais. A perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard* incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa quanto para o ciclo de operações de onda curta. O Capítulo 5 contém muitos exemplos de como as empresas estão formulando objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos.

Fluxo de trabalho estratégico

ASSOCIANDO AS DIVERSAS MEDIDAS DO SCORECARD NUMA ESTRATÉGIA ÚNICA

Muitas empresas talvez já estejam utilizando uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras, até mesmo nas revisões executivas e nas comunicações com o Conselho de Administração. Especialmente nos últimos anos, a ênfase nos clientes e na qualidade dos processos levou muitas empresas a acompanhar e comunicar medidas de satisfação e reclamações dos clientes, níveis de defeito dos produtos e processos, e descumprimento dos prazos de entrega. Na França, as empresas desenvolveram e vêm utilizando, há mais de duas décadas, o *Tableau de Bord*, um painel de indicadores-chave do sucesso organizacional. O *Tableau de Bord* tem por finalidade ajudar os funcionários a “pilotar” a empresa mediante a identificação dos fatores-chave de sucesso, principalmente aqueles que podem ser medidos por variáveis físicas.⁸ Um painel de indicadores financeiros e não-financeiros seria equivalente ao “*Balanced Scorecard*”?

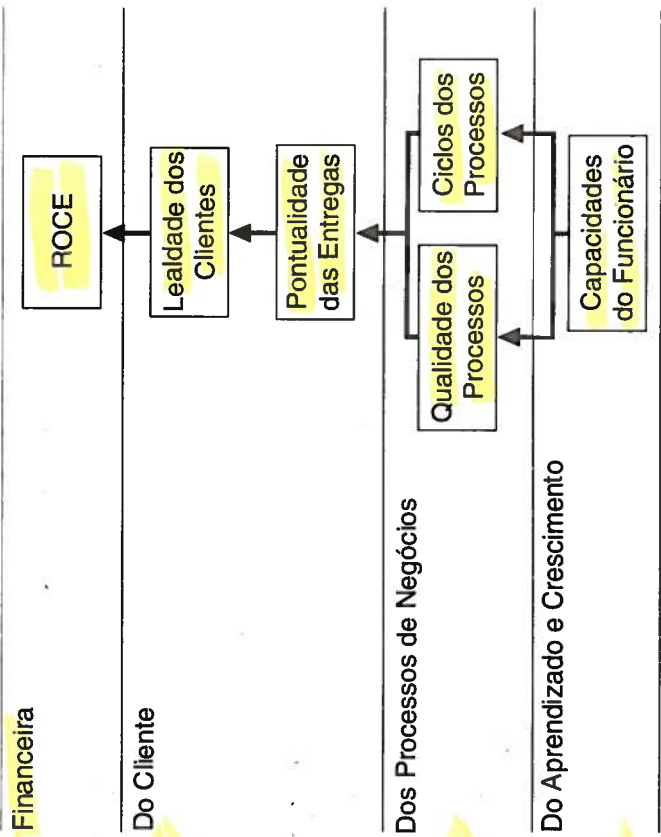
Nossa experiência revela que os melhores *Balanced Scorecards* não são apenas conjuntos de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas que compõem um *Balanced Scorecard* bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente. A metáfora deve ser a de um simulador de voo, não de um painel de instrumentos. Como um simulador de voo, o *scorecard* precisa conter um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de fatos, tendências e ciclos de *feedback*, que descrevam a trajetória, o plano de voo, da estratégia. Essas associações devem incorporar tanto as relações de causa e efeito quanto combinações de medidas de resultado e vetores de desempenho.

Relações de Causa e Efeito

Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*. Por exemplo, o retorno sobre o capital empregado (ROCE) pode ser uma medida do *scorecard* na perspectiva financeira. O vetor dessa medida poderia ser a repetição e a ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um alto grau de lealdade entre esses clientes. Portanto, a

lealdade dos clientes está incluída no *scorecard* (na perspectiva do cliente) porque a expectativa é de que ela exerça forte influência sobre o ROCE. Mas como a empresa conquistará a lealdade dos clientes? A análise das preferências dos clientes pode revelar que a entrega pontual de pedidos é altamente valorizada, o que, por sua vez, deve levar a um melhor desempenho financeiro. Portanto, tanto a lealdade dos clientes quanto a entrega pontual são incorporadas à perspectiva do cliente no *scorecard*.

Em seguida, perguntamos em que processos internos a empresa deve alcançar a excelência para se destacar na pontualidade das entregas. Para melhorar a pontualidade, a empresa pode precisar reduzir os ciclos dos processos operacionais e aumentar significativamente a qualidade dos processos internos. Mas como será possível melhorar a qualidade e reduzir os ciclos dos processos internos? Treinando e melhorando a capacitação dos funcionários operacionais — um objetivo que seria candidato para a perspectiva do aprendizado e crescimento. Assim, vemos como toda uma cadeia de relações de causa e efeito pode ser criada como uma reta vertical que atravessa quatro perspectivas do BSC:



Numa linha semelhante, recentes trabalhos realizados sobre a cadeia de lucros dos serviços enfatizaram as relações causais existentes entre a satisfação dos funcionários, a satisfação dos clientes, a lealdade dos clientes, a participação no mercado e, consequentemente, o desempenho financeiro.⁹

Portanto, um *Balanced Scorecard* bem elaborado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados. Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização.

Vetores de Desempenho

Um bom *Balanced Scorecard* deve também conter uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados são alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara de que a estratégia esteja sendo implementada com sucesso ou não. Por outro lado, os vetores de desempenho — como os tempos de ciclo e a porcentagem de unidades defeituosas em peças por milhão (PPM) — sem as medidas de resultado podem permitir que a unidade de negócios alcance melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias representam a expansão de negócios com clientes existentes e novos e, consequentemente, um melhor desempenho financeiro. Um bom *Balanced Scorecard* deve conter uma combinação adequada de resultados (indicadores de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendências) da estratégia da unidade de negócios.

O Capítulo 7 aprofunda o tema de que o *Balanced Scorecard* não é um simples conjunto de medidas financeiras e não-financeiras. O *scorecard* deve ser a tradução da estratégia da unidade de negócios sob a forma de um conjunto articulado de medidas que definam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar esses objetivos.

AS MEDIDAS FINANCEIRAS DEVEM SER ABANDONADAS?

O componente financeiro objetivo do *Balanced Scorecard* é relevante para determinar o desempenho da empresa a longo prazo?

Como observamos, alguns críticos vêem a orientação de curto prazo de muitos executivos como um fator decorrente e inerente à tentativa de alcançar metas financeiras através de medidas como retorno sobre o capital empregado, lucros por ação ou até mesmo valor atual da ação. Alguns críticos são partidários de que as medidas financeiras sejam totalmente abandonadas como instrumento de medição do desempenho das unidades de negócios. Eles argumentam que no ambiente atual de concorrência global, apoiado na tecnologia e voltado para o cliente, as medidas financeiras deixaram de ser boas diretrizes para o sucesso. Insistem, ainda, na necessidade de que os executivos se preocupem em melhorar a satisfação dos clientes, a qualidade, os ciclos, as habilidades e a motivação dos funcionários. De acordo com essa teoria se as empresas promoverem melhorias fundamentais em suas operações, a parte financeira estará bem cuidada naturalmente.

Nem todas as empresas conseguem traduzir melhorias na qualidade e na satisfação dos clientes em lucros. Tomemos o exemplo de uma empresa de artigos eletrônicos que, durante o período de 1987-1990, melhorou de forma notável a sua qualidade e o seu desempenho no tocante à pontualidade das entregas. Os índices de defeito na produção caíram 10 vezes, a produção dobrou e os atrasos sofreram uma redução de 30% para 4%. Contudo, essas melhorias notáveis de qualidade, produtividade e serviço ao cliente não geraram ganhos financeiros. Durante o mesmo período de três anos, essa empresa, que já experimentara grande crescimento, obteve um desempenho financeiro estável, enquanto os acionistas insatisfeitos viam o preço das ações despencar em 70%.

O que explica essa anomalia? Muitos programas de melhoria da qualidade e produtividade ampliam significativamente a capacidade efetiva das organizações. À medida que, a exemplo da empresa de artigos eletrônicos descrita anteriormente, as organizações melhoram sua qualidade e seus tempos de resposta, desaparece a necessidade de fabricar, inspecionar e retrabalhar produtos que não estejam de acordo com as especificações, e a obrigação de que pessoas ou sistemas reprogramem e despachem pedidos atrasados. Em geral, a partir do momento em que eliminam o desperdício e os defeitos, o retrabalho, as reprogramações, os pedidos de mudança de especificações técnicas e a expedição, e conseguem maior integração entre fornecedores, operações internas e clientes, as empresas conseguem gerar os mesmos volumes de produção com menor necessidade de recursos. Mas a curto e médio prazos, grande parte dos recursos da organização já está comprometida — uma situação que costuma ser descrita como tendo altos custos

“fixos”. Portanto, a redução da demanda por recursos gera capacidade ociosa mas poucas reduções substanciais nos gastos.

E quanto à melhoria do nível de satisfação do cliente, decorrente, por exemplo, de produtos sem defeitos entregues perfeitamente dentro do prazo? Se as vendas dos clientes estiverem estáveis ou decaindo, é possível que não consigam recompensar seus melhores fornecedores com o aumento no volume de negócios. A empresa descrita anteriormente já era a principal fornecedora de muitos de seus clientes. Os clientes costumam ter um ou dois fornecedores de reserva para não ficarem na dependência de um único fornecedor. Se não forem capazes ou não estiverem dispostos a carrear mais negócios para um determinado fornecedor, e se o fornecedor relutar em demitir funcionários (o que seria compreensível, pois os funcionários foram a fonte da melhoria da qualidade, da produtividade e do serviço ao cliente), as melhorias operacionais não se traduzirão facilmente em maior lucratividade. Melhores resultados financeiros não são uma decorrência automática dos programas de melhoria operacional destinados a aprimorar a qualidade e reduzir os tempos de ciclo.

Demonstrativos financeiros periódicos e medidas financeiras devem continuar desempenhando o papel essencial de lembrar aos executivos que melhorias na qualidade, nos tempos de resposta, na produtividade e novos produtos são meios, não o fim em si. Essas melhorias só beneficiarão a empresa se puderem ser traduzidas em mais vendas, menos despesas operacionais ou maior utilização dos ativos. Nem todas as estratégias de longo prazo são lucrativas. Na década de 80, a IBM, a Digital Equipment Corporation e a General Motors não careciam de visões de longo prazo. Essas empresas fizeram enormes investimentos em tecnologias avançadas de produção, na qualidade e em pesquisa e desenvolvimento. Mas suas visões e seus modelos de negócios diferiam do que os mercados estavam buscando. Elas demoraram a perceber que o fato de suas medidas financeiras não corresponderem às estratégias de investimento era um forte indício de que deveriam reexaminar os pressupostos básicos de suas estratégias. A dificuldade de conversão de um melhor desempenho operacional em um melhor desempenho financeiro deveria fazer com que os executivos retornassem à prancheta para repensar a estratégia da empresa ou seus planos de implementação.

As empresas que experimentam grandes melhorias de desempenho operacional devem encontrar meios para aumentar as vendas dos clientes existentes, comercializar novos produtos com atrativos mercadológicos e comercializar os produtos e serviços da empresa para

clientes e segmentos de mercado totalmente novos. Esses novos segmentos, antes inacessíveis à empresa, podem vir a ser valiosos clientes agora que a empresa se tornou capaz de oferecer menores custos, desempenho superior e melhor qualidade, pontualidade na entrega e serviço aos clientes.

Todo sistema de gestão e indicadores de desempenho, para ser completo, deve especificar de que maneira as melhorias nas operações, no atendimento aos clientes e em novos produtos e serviços se relacionam com um melhor desempenho financeiro, através de maiores volumes de vendas, maiores margens operacionais, rapidez no giro do ativo e redução dos custos operacionais. O *Balanced Scorecard* deve preservar a ênfase nos resultados financeiros. Em última análise, as relações causais de todas as medidas constantes no *scorecard* devem estar associadas aos objetivos financeiros. O *scorecard* se beneficia do fato de manter as medidas financeiras como resultados decisivos, sem a miopia e as distorções provenientes de um foco exclusivo na melhoria das medidas financeiras de curto prazo.

AS QUATRO PERSPECTIVAS SÃO SUFICIENTES?

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força. Não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares. Por exemplo, há quem expresse a preocupação com o fato de que, embora reconhecendo explicitamente os interesses de acionistas e clientes, o *Balanced Scorecard* não incorpora explicitamente os interesses de outras partes interessadas, como funcionários, fornecedores e a comunidade. A perspectiva do funcionário compõe praticamente todos os *scorecards* dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento. Da mesma forma, se um forte relacionamento com os fornecedores fizer parte de uma estratégia voltada para a obtenção de desempenho extraordinário sob a perspectiva dos clientes e/ou financeira, medidas e vetores de desempenho associados ao relacionamento com os fornecedores deverão ser incorporados à perspectiva dos processos internos. Mas não acreditamos que todos os envolvidos

tenham automaticamente direito a uma posição no *scorecard* de uma unidade de negócios. Os resultados e os vetores de desempenho do *scorecard* devem medir os fatores que geram vantagem competitiva e inovações para a empresa.

Consideremos o exemplo de uma empresa de produtos químicos que desejava criar uma perspectiva inteiramente nova que refletisse aspectos ambientais. Fizemos a seguinte provocação:

Manter o ambiente limpo é importante. As empresas devem estar em conformidade com as leis e portarias ambientais, mas essa conformidade não parece ser base para uma vantagem competitiva.

O executivo principal e outros diretores reagiram imediatamente:

Não concordamos. Nossa empresa está sob forte pressão em muitas das comunidades onde operamos. Nossa estratégia é ir bem além daquilo que as leis e as portarias atuais exigem, para que possamos ser vistos em cada comunidade não apenas como empresários obedientes à lei, mas como empresários que se destacam, tanto em termos ambientais quanto por gerarmos empregos bem-remunerados, seguros e produtivos. Se as portarias se tornarem mais rigorosas, alguns de nossos concorrentes talvez sejam obrigados a fechar, mas esperamos ter conquistado o direito de continuar operando.

Eles insistiam no fato de que um desempenho ambiental e comunitário excepcional era crítico para a estratégia da empresa e tinha que fazer parte de seu *scorecard*.

Portanto, os interesses de todas as partes interessadas podem ser incorporados a um *Balanced Scorecard* desde que vitais para o sucesso da estratégia da unidade de negócios. Todavia, eles não devem ser acrescidos ao *scorecard* através de um conjunto isolado de medidas que os executivos devem manter “sob controle”. Outros sistemas de medição e controle podem atender aos requisitos de diagnósticos e conformidade com muito mais eficácia do que o *Balanced Scorecard*.¹⁰ As medidas que aparecem no *Balanced Scorecard* devem estar totalmente integradas à cadeia de relações causais que definem e retratam a história da estratégia da unidade de negócios.

O QUE É UNIDADE ORGANIZACIONAL PARA UM BALANCED SCORECARD

Algumas empresas operam em apenas um setor de atividade. Na realidade, as primeiras experiências com o *Balanced Scorecard* acon-

teceram em empresas de nichos específicos do setor de semicondutores, como a Advanced Micro Devices (AMD) e a Analog Devices, ou num segmento específico da indústria de informática, como a Apple Computer. Essas empresas desenvolveram *Balanced Scorecards* que funcionavam também como *scorecards* corporativos (expressão usada pela Analog Devices). Dada a diversidade da maioria das empresas, no entanto, a elaboração de um *scorecard* em nível corporativo talvez não seja a maneira mais fácil de começar. Os *Balanced Scorecards* se aplicam melhor a unidades estratégicas de negócios (SBUs). Uma unidade estratégica de negócios ideal para o *Balanced Scorecard* executa atividades ao longo de toda a cadeia de valores: inovação, operações, marketing, distribuição, vendas e serviço. A SBU deve possuir seus próprios produtos e clientes, canais de marketing e distribuição, e instalações de produção. E, o que é mais importante, uma estratégia bem definida.

Desenvolvendo o *Balanced Scorecard* para uma SBU, ele passa a constituir a base para os *Balanced Scorecards* dos departamentos e unidades funcionais da SBU. As declarações de missão e de estratégia para os departamentos e unidades funcionais podem ser definidas segundo a lógica estabelecida pela missão, a estratégia e o *scorecard* da unidade de negócios. Os gerentes dos departamentos e unidades funcionais podem, então, desenvolver seus próprios *scorecards*, que estarão de acordo com a missão e a estratégia da SBU e facilitarão seu cumprimento. Assim, o *scorecard* da SBU desce progressivamente até os centros de responsabilidade locais dentro da SBU, fazendo com que todos trabalhem de forma coerente para a consecução dos objetivos da SBU. A pergunta a ser respondida para determinar se um departamento ou unidade funcional deve construir um *Balanced Scorecard* é: existe (ou deve existir) uma missão, uma estratégia, clientes (internos ou externos) e processos internos que capacitem a unidade organizacional a realizar sua missão e estratégia. Desde que conte com esses elementos, a unidade será uma perfeita candidata a um *Balanced Scorecard*.

Entretanto, se a unidade organizacional for definida em termos demasiadamente amplos, por exemplo, além de uma unidade estratégica de negócios, talvez seja difícil definir uma estratégia integrada e coerente. Nesse caso, os objetivos e medidas do *scorecard* podem acabar se resumindo a uma média ou a uma combinação de várias estratégias diferentes. Por exemplo, originariamente tentamos ajudar uma empresa de gases industriais a criar um *scorecard*. No início, ficou claro que a empresa possuía três unidades de negócios distintas, cada

uma definida por um canal exclusivo de distribuição com estratégias e clientes completamente distintos. Acabou sendo muito mais simples elaborar *scorecards* para as SBUs individuais, definidas de acordo com seus canais exclusivos de distribuição.

Todavia, mesmo as empresas que possuem diversas SBUs com graus variáveis de independência quase sempre começam desenvolvendo um *Balanced Scorecard* em nível corporativo. Esse *scorecard* em nível corporativo define uma estrutura comum, um modelo corporativo, sobre temas e visões que deverão orientar os *scorecards* desenvolvidos pelas SBUs. O *scorecard* corporativo determina também a maneira como a empresa agrega valor, além do valor criado pelo conjunto de SBUs que operam como unidades independentes. Esse papel de criação de valor pela empresa é chamado por Gould e seus colegas de “vantagem paternalista”.¹¹ O Capítulo 8 discute mais detalhadamente a integração dos *scorecards* das SBUs a um *scorecard* corporativo.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO OU DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS/CAPACIDADES?

Neste livro, conceituamos estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros. Essa abordagem é consistente com a análise competitiva e de indústrias articulada nos respeitadíssimos livros de Michael Porter sobre estratégia.¹² Já vimos essa abordagem dar certo em dezenas de empresas, conforme ilustraremos nos capítulos subsequentes.

Por outro lado, algumas empresas competem desenvolvendo e explorando capacidades, recursos e competências essenciais singulares.¹³ Por exemplo, a Honda alavanca sua capacidade de projeto e construção de motores magníficos para determinados segmentos de mercado — motocicletas, automóveis, cortadores de grama, utilidades domésticas — onde essas capacidades proporcionem vantagem competitiva. A Canon alavanca suas capacidades “de classe mundial” nos setores de ótica e miniaturização, desenvolvidas inicialmente para

→ e uma Medida
na sua sistema

câmeras fotográficas, entre outros produtos como copiadoras, máquinas de fax e impressoras. As empresas que adotam estratégias baseadas em competências essenciais ou capacidades exclusivas talvez iniciem o processo de planejamento estratégico identificando essas competências e capacidades críticas dentro da perspectiva dos processos internos, passando depois para a perspectiva dos clientes, onde selecionam segmentos de clientes e mercado nos quais essas competências e capacidades sejam críticas para oferecer valor ao cliente.

O *Balanced Scorecard* é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para a sua formulação,¹⁴ podendo se adaptar a qualquer uma das duas abordagens descritas anteriormente — começando pela perspectiva do cliente ou pela excelência das capacidades dos processos internos. Qualquer que seja a abordagem utilizada pelos executivos da SBU para a formulação de sua estratégia, o *Balanced Scorecard* oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicos, e para a monitoração da implementação dessa estratégia a partir daí.

APÊNDICE: LIMITAÇÕES DAS MEDIDAS FINANCEIRAS DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Várias pessoas têm expressado preocupação com a ênfase excessiva nas medidas financeiras do desempenho corporativo. O projeto Harvard Business School Council on Competitiveness identificou as seguintes diferenças sistemáticas entre os investimentos feitos pelas empresas norte-americanas *versus* os investimentos feitos pelo Japão e pela Alemanha:

- O sistema norte-americano vê com menos simpatia os investimentos a longo prazo devido à ênfase na melhoria dos retornos em curto prazo para influenciar os preços das ações.
- O sistema norte-americano favorece formas de investimento em que os retornos sejam medidos com mais objetividade; isso leva à minimização dos investimentos em ativos intangíveis — inovação de produtos e processos, habilidades dos funcionários, satisfação do cliente —, nos quais é mais difícil avaliar os retornos a curto prazo.
- O sistema norte-americano leva à maximização de investimentos em ativos facilmente valorados (como fusões e aquisições) e minimização de investimentos em projetos de desenvolvimento interno, nos quais os retornos são muito mais difíceis de avaliar.

■ O sistema norte-americano permite que as empresas com bases de ativo muito fortes (como recursos naturais, empresas de bens de consumo com marcas fortes, e empresas cinematográficas e de comunicação) operem de forma ineficiente, sem explorar totalmente seus ativos subavaliados, desde que os ganhos a curto prazo sejam satisfatórios. A realização do valor dos ativos dessas empresas exigiu custosas inovações financeiras, envolvendo disputas pela tomada de controle, aquisições alavancadas e emissão de *junk bonds*.¹⁵

Outra evidência é a insatisfação de investidores externos em ver apenas relatórios financeiros sobre o desempenho passado. Eles desejam informações que os ajudem a prever o desempenho futuro das empresas nas quais investiram seu capital (ou nas quais estão cogitando investir). Por exemplo, Peter C. Lincoln, vice-presidente da U.S. Steel and Carnegie Pension Fund declarou: “As medidas não-financeiras de desempenho — como o grau de satisfação dos clientes ou a rapidez com que os novos produtos saem da fase de desenvolvimento — seriam muito úteis para investidores e analistas. As empresas devem reportar esse tipo de informação a fim de completar o quadro de suas operações.”¹⁶

A preocupação com a ênfase exagerada nas medidas financeiras atinge até mesmo a principal associação profissional de contadores públicos dos Estados Unidos. Uma comissão especial de alto nível do American Institute of Certified Public Accountants para assuntos financeiros reforçou nossas preocupações com a dependência exclusiva dos relatórios financeiros para medir o desempenho das empresas: “Os usuários estão preocupados com o futuro, enquanto os relatórios das empresas de hoje focalizam o passado. Embora as informações sobre o passado sejam indicadores úteis do desempenho futuro, os usuários também precisam de informações voltadas para a frente.” A comissão reconheceu a importância de relatórios que mostrem a eficácia das empresas no processo de criação de valor para o futuro, e recomendou a vinculação entre os relatórios de desempenho da empresa e a visão estratégica: “Muitos usuários querem ver uma empresa pelos olhos da alta administração, para que possam compreender a perspectiva gerencial e prever aonde a administração levará a empresa.” A comissão disse ainda que as medidas não-financeiras devem desempenhar um papel-chave: “A administração deve revelar as medidas financeiras e não-financeiras utilizadas para gerenciar a empresa, com as quais quantificam os efeitos das principais atividades e eventos.”¹⁷

A comissão concluiu recomendando que as empresas adotem uma abordagem mais “equilibrada” e orientada para o futuro:

Para atender às sempre renovadas necessidades dos usuários, os relatórios das empresas devem:

- Fornecer maiores informações sobre planos, oportunidades, riscos e incertezas.
- Concentrar-se mais nos fatores que criam valor a longo prazo, dentre os quais as medidas não-financeiras que indicam como os processos-chave da empresa estão se desempenhando.
- Alinhar melhor as informações reportadas externamente com as informações reportadas internamente à alta administração para a gestão do negócio.¹⁸

Discutiremos as oportunidades de uso do *Balanced Scorecard* para relatórios externos no Capítulo 9.

PARTE UM

FORMULANDO!!
EXECUTANDO!!

MEDINDO A ESTRATÉGIA

MEDINDO COISAS Estratégicas
Para C/P



As empresas que utilizam o *Balanced Scorecard* como pedra angular de um novo sistema de gerenciamento estratégico têm duas tarefas: primeiro, precisam elaborar o *scorecard* e, depois, utilizar o *scorecard*. Organizamos o livro de acordo com essas duas tarefas. A Parte Um, Capítulos 3 a 8, descreve a elaboração de um *Balanced Scorecard*. A Parte Dois, Capítulos 9 a 12, explica como as empresas estão fazendo do *Balanced Scorecard* um sistema de gerenciamento estratégico integrado. * COMO

É claro que as duas tarefas não são independentes. Ao começarem a utilizar seus *scorecards* para os principais processos gerenciais, os executivos entenderão melhor o *scorecard* em si — que medidas não estão funcionando, que medidas devem ser modificadas e que novas

medidas de sucesso estratégico surgiram e devem ser incorporadas ao *scorecard*.

Os Capítulos 3 a 6 tratam dos elementos fundamentais para a criação de objetivos e medidas em cada uma das quatro perspectivas do *scorecard*: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Em cada capítulo, identificamos medidas genéricas que aparecem na maioria dos *scorecards* das empresas, como:

Perspectiva	Medidas Genéricas
Financeira	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado
Do cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta
Interna	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação

Enfatizamos, todavia, a importância da incorporação de medidas que derivem especificamente da estratégia da empresa. Através de exemplos específicos, mostramos como foram identificados objetivos e medidas em cada uma das quatro perspectivas para comunicar e ajudar a implementar a estratégia.

O Capítulo 7 faz a integração desse tema estratégico ilustrando a importância da vinculação entre os objetivos e medidas das quatro perspectivas, dando origem a temas estratégicos amplos e inter-relacionados. A vinculação entre as medidas das quatro perspectivas mostra claramente que o *scorecard* não é um agregado aleatório de duas dúzias de medidas que os executivos misturam e escolhem ao acaso. Ao contrário, num bom *Balanced Scorecard*, as medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade. No Capítulo 7, as medidas estratégicas desenvolvidas nos Capítulos 3 a 6 são reunidas com a finalidade de articular o que constitui um bom *Balanced Scorecard*.

Os Capítulos 3 a 7 descrevem *Balanced Scorecards* para uma única unidade organizacional — a unidade estratégica de negócios (SBU). O Capítulo 8 amplia o conceito e trata do desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma empresa inteira ou para um setor que abranja várias unidades de negócios dentro da mesma empresa.

Aplicamos o conceito de estratégia em nível corporativo para identificar os temas amplos que fazem com que o todo (a empresa) tenha mais valor do que a soma de suas partes (as divisões operacionais). Abordamos as implicações da estratégia em nível corporativo para *Balanced Scorecards* que serão elaborados para unidades operacionais relacionadas, porém descentralizadas, e departamentos funcionais em nível corporativo. O Capítulo 8 mostra também como os *Balanced Scorecards* podem ser criados para unidades organizacionais do setor público e instituições sem fins lucrativos.

EMPRESAS QUE ADOTARAM O *BALANCED SCORECARD*

Do início ao fim do livro, ilustramos práticas inovadoras de medição estratégica adotadas por muitas empresas. Mas a utilização completa dos *Balanced Scorecards* é descrita através das experiências de cinco empresas que viemos acompanhando de perto nos últimos cinco anos: Rockwater, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance e Kenyon Stores.

A Rockwater é uma empresa de construções submarinas com centenas de milhões de dólares de faturamento, cujos clientes são grandes empresas de petróleo, gás e construções *off-shore*. Sediada em Aberdeen, na Escócia, a Rockwater é uma divisão operacional da Brown & Root Energy Services, que, por sua vez, faz parte da Halliburton Corporation, uma construtora de US\$ 4 bilhões com operações em todo o mundo e sede em Dallas, no Texas. A Rockwater foi criada em 1989 pela fusão de duas construtoras até então independentes, uma inglesa e outra holandesa. Seu primeiro presidente, Norman Chambers, passou a utilizar o *Balanced Scorecard* em 1992 com a finalidade de unir a cultura e a filosofia operacional das duas empresas e permitir que a nova empresa competisse com base na qualidade, na segurança e no relacionamento de valor agregado com os clientes, não nos preços baixos. Em 1994, Norman Chambers foi promovido à presidência da Brown & Root Energy Services, onde continuou a utilizar o *Balanced Scorecard* como seu sistema de gerenciamento estratégico, agora aplicando-o em nível de grupo e a cada uma das empresas integrantes do conglomerado.

O Metro Bank faz parte da divisão de atividades bancárias varejistas de um grande banco com 8.000 funcionários, uma participação de 30% no mercado de contas correntes na sua região e uma receita de aproximadamente US\$ 1 bilhão. A empresa controladora é

a entidade resultante da fusão de dois grandes bancos altamente competitivos de uma importante área metropolitana dos Estados Unidos. A partir de 1993, o principal executivo do Metro Bank implementou o *Balanced Scorecard* com a finalidade de comunicar e reforçar uma nova estratégia para o novo banco varejista, que deixaria de se concentrar nas transações bancárias convencionais para oferecer uma linha completa de produtos e serviços voltados para segmentos de clientes específicos.

A Pioneer Petroleum é a divisão norte-americana de marketing e refino de uma grande empresa petrolífera multinacional. Seu presidente deu início a um processo de *scorecard* em 1993 para substituir a complexa metodologia de análise financeira e controle usada até ali pela divisão, por um novo processo de gestão estratégica de desempenho. A iniciativa teve início com um *scorecard* divisional que identificava segmentos-alvo de clientes e temas amplos, passando depois ao desenvolvimento de *scorecards* para todas as unidades de negócios e serviços da divisão.

A National Insurance é a divisão de seguros patrimoniais e de acidentes de uma das maiores seguradoras dos Estados Unidos. Em 1993, ao lançar seu projeto de *scorecard*, a National tinha 6.500 funcionários e uma receita de US\$ 4 bilhões. Mas os resultados operacionais eram tão desanimadores, com prejuízos avaliados em centenas de milhões de dólares, que a empresa controladora estava pensando em fechar a empresa e encerrar todas as suas operações na área de patrimônio e acidentes. Porém, como última tentativa de salvação, trouxe uma nova equipe gerencial do mercado. Essa equipe decidiu trocar a estratégia generalista da empresa, onde a idéia era oferecer todos os serviços de seguros a todos os segmentos de clientes e mercado, por uma estratégia de especialização, e iniciou o programa de *scorecard* com o objetivo de esclarecer a nova estratégia e desenvolver e coordenar os programas de implementação. O projeto se expandiu e resultou em um novo sistema de gerenciamento estratégico que transformou a National numa seguradora rentável.

A Kenyon Stores é um importante varejista norte-americano de vestuário que opera 10 cadeias independentes, com mais de 4.000 pontos-de-venda e um volume anual de vendas de aproximadamente US\$ 8 bilhões. Originalmente, as cadeias individuais operavam de forma independente, com pouca coordenação e integração central. Em 1994, o principal executivo da Kenyon aderiu ao *Balanced Scorecard* como parte de sua nova estratégia de alavancagem e direcionamento de recursos corporativos críticos para alcançar uma meta ambiciosa:

aumentar as vendas para US\$ 20 bilhões até o ano 2000, principalmente através do crescimento interno.

Além dessas cinco empresas, recorremos também à experiência da Analog Devices e da FMC Corporation, que foram pioneiras do *Balanced Scorecard*.

Capítulo Três

Perspectiva Financeira

É A PERSPECTIVA FINALÍSTICA
DO ACIONISTA COMO
ESTRATEGISTA EMPRESARIAL E
NÃO SO COMO MANIPULADOR DO CAPITAL.

A elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. Na grande maioria das organizações, temas financeiros como aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do *scorecard*.

Entretanto, muitas empresas adotam objetivos financeiros idênticos para todas as suas divisões e unidades de negócios. Por exemplo,

cada unidade de negócios pode ser obrigada a alcançar o mesmo retorno de 16% sobre o capital empregado estabelecido para a empresa inteira. Por outro lado, se a empresa estiver utilizando a medida do valor econômico agregado,¹ pode acontecer que cada unidade seja obrigada a maximizar anualmente o valor econômico agregado. Embora certamente viável, coerente e, de certa forma, “justa”, já que os executivos de todas as unidades de negócios passam a ser avaliados com base na mesma medida, essa diretriz uniforme não reconhece o fato de que as diferentes unidades de negócios podem estar seguindo estratégias bastante diferentes. Por isso, é improvável que uma única medida financeira, e principalmente uma única meta para uma única medida financeira, seja adequada para unidades de negócios distintas. Portanto, ao iniciarem o desenvolvimento da perspectiva financeira para o *Balanced Scorecard*, os executivos das unidades de negócios devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia. Os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

VINCULAÇÃO DOS OBJETIVOS FINANCEIROS À ESTRATÉGIA DA UNIDADE DE NEGÓCIOS

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. A teoria da estratégia empresarial sugere várias estratégias diferentes que as unidades de negócios podem seguir, desde o crescimento agressivo da participação de mercado à consolidação, saída e liquidação.² Para simplificar, identificaremos apenas três fases:³

- Crescimento
- Sustentação
- Colheita

As empresas em *crescimento* encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida. Possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar esse potencial, talvez tenham que comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços; construir e ampliar instalações

de produção; gerar capacidades operacionais; investir em sistemas, infra-estrutura e redes de distribuição que sustentem relações globais; e alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes. As empresas que se encontram nessa fase podem até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido (conforme os investimentos sejam interpretados como despesas com ativos intangíveis ou capitalizados para fins internos). Os investimentos feitos para o futuro podem consumir mais recursos financeiros do que os gerados atualmente por uma base limitada de produtos, serviços e clientes. O objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

Provavelmente a maioria das unidades de negócios de uma empresa estará na fase de *sustentação*, onde ainda conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são compelidas a obter excelentes retornos sobre o capital investido. Espera-se que essas empresas mantenham a participação de mercado e, talvez, consigam aumentá-la um pouco a cada ano. Os projetos de investimento serão direcionados mais para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua, em lugar dos longos investimentos de retorno a longo prazo e da opção de expansão feitos na fase de crescimento.

A maioria das unidades de negócios na fase de sustentação estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade. Esses objetivos podem ser expressos através de medidas relacionadas às receitas contábeis, como *receita operacional e margem bruta*. Essas medidas consideram o capital investido na unidade de negócios como uma contribuição externa e exigem dos executivos que maximizem a receita gerada a partir do capital investido. Outras unidades de negócios, mais autônomas, são obrigadas a gerenciar os fluxos de receita e também o nível de capital investido na unidade de negócios. As medidas utilizadas para essas unidades de negócios associam a receita contábil gerada com o nível de capital investido na unidade; *retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado* são as medidas usadas para avaliar o desempenho dessas unidades.

Algumas unidades de negócios terão alcançado uma fase de maturidade em seu ciclo de vida, no qual a empresa deseja *colher* os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Essas empresas não justificam mais investimentos significativos — apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar

novas capacidades. Qualquer projeto de investimento deve ter períodos de retorno muito definidos e curtos. A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa. Os objetivos financeiros globais para empresas que se encontram na fase de colheita seriam o **fluxo de caixa operacional (antes da depreciação)** e a **diminuição da necessidade de capital de giro**.

Portanto, os objetivos financeiros para as empresas em cada uma dessas três fases são bastante diferentes. Os objetivos financeiros na fase de crescimento enfatizarão o aumento das vendas — em novos mercados e para novos clientes, gerado por novos produtos e serviços — mantendo níveis de gastos adequados para o desenvolvimento de produtos e processos, sistemas, capacitação dos funcionários e criação de novos canais de marketing, vendas e distribuição. Na fase de sustentação, os objetivos financeiros enfatizarão medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta. Projetos de investimento no estágio de sustentação serão avaliados por métodos convencionais de fluxo de caixa descontado e orçamento de capital. Algumas empresas empregam medidas mais inovadoras, como o valor econômico agregado e valor para os acionistas. Todas essas medidas representam o objetivo financeiro clássico — a obtenção do melhor retorno sobre o capital investido na empresa. E os objetivos financeiros para as empresas da fase de colheita enfatizarão o fluxo de caixa. Quaisquer investimentos deverão ter retorno financeiro certo e imediato. Os indicadores contábeis — como retorno sobre o investimento, valor econômico agregado e receita operacional — são menos relevantes, visto que os grandes investimentos já foram feitos nessas unidades de negócios. A meta não é maximizar o retorno sobre o investimento, o que pode levar os gerentes a procurar novas fontes de investimento, baseados em projeções de retorno futuro. Ao contrário, a meta é maximizar a geração de caixa em benefício da empresa, como consequência de todos os investimentos feitos no passado. Não há praticamente nenhuma despesa com pesquisa e desenvolvimento ou com a ampliação de capacidades por causa do curto tempo de vida econômica que ainda resta às unidades de negócios na fase de colheita.

Portanto, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ter início com um intenso diálogo entre o executivo principal da unidade de negócios e o diretor financeiro da empresa sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade. Esse diálogo identificará o papel da unidade de negócios dentro do *portfolio* da empresa. Evidentemente, é preciso que o executivo principal e o diretor fi-

nanceiro tenham uma estratégia financeira explícita para cada unidade de negócios. O posicionamento das divisões numa categoria financeira não é imutável. Uma progressão normal, que poderá se desenvolver por várias décadas, conduz a unidade da fase de crescimento à fase de sustentação, à fase de colheita e, por fim, à fase de saída.⁴ Mas, ocasionalmente, uma empresa mesmo na fase madura da colheita pode se ver inesperadamente diante de um objetivo de crescimento. Uma súbita mudança de tecnologia, mercado ou legislação pode conferir um alto potencial de crescimento ao que antes era um produto ou serviço maduro e comoditizado. Essa transformação mudaria completamente os objetivos financeiros e de investimento para a unidade de negócios. É por isso que os objetivos financeiros de todas as unidades de negócios devem ser analisados periodicamente, pelo menos uma vez por ano, a fim de que a estratégia financeira da unidade seja reafirmada ou mudada.

Gerenciamento de Risco

A gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o **risco**. Objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento. Mas as empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco. Por isso, muitas empresas incluem em sua perspectiva financeira um objetivo voltado para a dimensão de **risco da estratégia** — por exemplo, a **diversificação das fontes de receita**, evitando a dependência de um restrito grupo de clientes, ou de uma única linha de negócios, ou de uma determinada região geográfica. Em geral, o gerenciamento de risco é um objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado definido pela estratégia da unidade de negócios.

Temas Estratégicos para a Perspectiva Financeira

Verificamos que, para as estratégias de **crescimento, sustentação e colheita**, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- Crescimento e *mix* de receita.
- Redução de custos/melhoria de produtividade.
- Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Crescimento e *mix* de receita referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços. Os objetivos de redução de custos e melhoria de produtividade referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios. No caso da utilização dos ativos, os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de negócios. Eles se esforçam também para utilizar melhor a sua base de ativo fixo, direcionando os novos negócios para recursos até então não utilizados em sua plena capacidade, tornando mais eficaz a utilização de recursos escassos e desfazendo-se de ativos que gerem retorno inadequado sobre seu valor de mercado. Todas essas ações permitem que a unidade de negócios aumente o retorno gerado por seus ativos financeiros e físicos.

Para visualizar a escolha dos vetores dos objetivos financeiros agregados sob a forma de células numa matriz 3 X 3 contendo as três estratégias genéricas e os três temas financeiros, veja a Figura 3-1.

CRESCIMENTO E MIX DE RECEITA

A medida mais comum de aumento de receita, tanto para as unidades de negócios na fase de crescimento quanto para aquelas que se encontram na fase de colheita, são os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados.

Novos Produtos

As empresas na fase de crescimento normalmente enfatizam ampliação das linhas de produto existentes ou a oferta de produtos e serviços inteiramente novos. Uma medida comum para esse objetivo é o percentual de receita gerado por novos produtos e serviços lançados dentro de um determinado período, digamos dois ou três anos. Essa medida tem sido amplamente utilizada por empresas inovadoras, como a Hewlett-Packard (HP) e a 3M Corporation. É claro que, como qualquer boa medida, esse objetivo pode ser alcançado em maior ou menor grau. É preferível que o novo produto ou a extensão de um produto antigo represente uma melhoria radical das opções atuais, que capturem novos clientes e mercados, e não se limitem a substituir as vendas dos produtos existentes. Mas se houver atenção

exagerada a essa medida (um perigo que o *Balanced Scorecard* costuma evitar), a unidade de negócios poderia obter “resultados” promovendo uma série contínua de melhorias incrementais que substituíam os produtos existentes sem oferecer nenhuma vantagem distinta aos clientes. Ou então, alternativamente, e de maneira ainda mais prejudicial (e, por sorte, muito menos provável), a unidade de negócios poderia simplesmente parar de vender um produto maduro de alto volume, permitindo que as vendas de produtos recentes passassem a representar uma fração maior das vendas totais. Para determinar se o novo produto ou serviço representa uma melhoria evidente das opções atuais, algumas empresas se concentram nos preços e margens brutas de lucro geradas por novos produtos e serviços, considerando que as opções significativamente mais funcionais e valiosas para os clientes deverão produzir margens de lucro mais elevadas que os produtos maduros atuais.

Estratégia da Unidade de Negócios	Temas Estratégicos		
	Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Faixa de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (throughput)

Figura 3-1 Medição dos Temas Financeiros Estratégicos (New todos São).

Novas Aplicações

O desenvolvimento de produtos inteiramente novos pode ser muito oneroso e demorado, principalmente nos setores farmacêutico e químico-agrícola, com longos ciclos de desenvolvimento de produtos, e rigorosos processos de aprovação pelas autoridades governamentais. As empresas na fase de sustentação podem aumentar a receita

com mais facilidade procurando novas aplicações para os produtos existentes — novas doenças ou males para os quais o remédio seja eficiente, ou novas culturas para as quais um produto químico ofereça proteção similar. Isso exige que a empresa comprove a eficácia da nova aplicação, mas a formulação química básica não precisa ser inventada, nem sua segurança demonstrada, ou seu processo de produção desenhado e depurado. Se os objetivos forem novas aplicações para os produtos atuais, o percentual de vendas das novas aplicações seria uma útil medida para o BSC.

Novos Clientes e Mercados

Levar produtos e serviços existentes a novos clientes e mercados também seria um caminho desejável para aumentar a receita. Medidas como os percentuais de receita gerados por novos clientes, segmentos de mercado e regiões geográficas enfatizam a importância em examinar essa fonte de aumento de receita. Muitos setores de atividade possuem excelentes informações sobre as dimensões do mercado total e das fatias relativas de mercado por participante. O aumento da participação de uma unidade em segmentos-alvo de mercado é uma medida frequentemente utilizada e permite que a unidade avalie se o aumento de sua participação de mercado é uma decorrência de maior competitividade ou apenas do aumento das dimensões totais do mercado. Ganhar vendas mas perder participação pode ser um sinal de problemas com a estratégia da unidade ou a atratividade de seus produtos e serviços.

Novas Relações

Algumas empresas têm tentado materializar a sinergia entre diferentes unidades estratégicas de negócios fazendo com que cooperem para o desenvolvimento de novos produtos ou para a venda de projetos integrados aos clientes. Quer a estratégia da empresa seja aumentar a transferência de tecnologia entre as divisões ou aumentar as vendas para clientes individuais das várias unidades de negócios da empresa, o objetivo poderá ser traduzido no volume de receita gerado pelas relações de cooperação entre as unidades de negócios.

Por exemplo, a Rockwater era uma das seis divisões de engenharia da Brown & Root Energy Services. Todas as outras divisões prestavam, normalmente a grandes empresas de petróleo e gás, algum tipo de serviço de engenharia: projetos de engenharia aplicada e básica, fabricação de dutos, instalação de dutos (Rockwater) e manutenção e serviços.

Originariamente, essas divisões funcionavam como empresas independentes. Quando foi promovido de presidente da Rockwater a presidente da Brown & Root Energy Services, Norman Chambers pediu que cada empresa adotasse, como objetivo financeiro, um aumento da fatia de negócios conseguidos através da colaboração. Sua meta a longo prazo era oferecer serviços *turnkey* aos clientes: da elaboração do projeto inicial até as operações e a manutenção a longo prazo de oleodutos de hidrocarbonetos.

Esses exemplos refletem a experiência de várias outras empresas que lutam para evitar a “comoditização” das vendas onde o preço é o determinante principal, para oferecer produtos e serviços que satisfaçam às necessidades específicas dos clientes. Para isso, não basta declarar que a estratégia é adotar uma estratégia mais diferenciada. Se as medidas financeiras forem apenas vendas agregadas, lucros e retorno sobre o capital, é possível que estejam alcançando objetivos financeiros de curto prazo, mas não o sucesso em sua estratégia global. É fundamental distinguir até que ponto as vendas provêm apenas de preços competitivos, em contraste com vendas a preços compensadores e diferenciados, ou relacionamentos de longo prazo baseados em características e serviços com forte valor agregado.

Novo Mix de Produtos e Serviços

Estendendo essa idéia, as empresas podem optar por aumentar a receita mudando o *mix* de produtos e serviços. Por exemplo, uma empresa poderia identificar uma substancial vantagem de custo em segmentos selecionados, onde pode derrotar os concorrentes oferecendo preços significativamente mais baixos. Seguindo essa estratégia de baixo custo, ela deverá medir o aumento das vendas nos segmentos-alvo. Por outro lado, uma empresa poderia optar por uma estratégia mais diferenciada, dando menos ênfase às alternativas de baixo custo e deslocando seu *mix* de produtos e serviços para ofertas com preços mais elevados. Essa empresa optaria por medir o aumento das vendas e o percentual das vendas totais no segmento sofisticado. O Metro Bank, por exemplo, adotou a estratégia de aumento de vendas de serviços baseados em honorários e acompanhou o sucesso dessa estratégia através do incremento de receita gerado por esses serviços.

Nova Estratégia de Preços

Por fim, o aumento de receita, principalmente nas unidades de negócios maduras, talvez na fase de colheita, pode ser conseguido

elevando-se os preços dos produtos e serviços, e descartando-se clientes cuja receita não esteja cobrindo os custos. Essas situações podem ser identificadas com muito mais facilidade com a implementação de sistemas de custeio baseado em atividades que associam os custos, lucros e, até mesmo, ativos empregados em cada produto, serviço e cliente. Algumas empresas descobriram, principalmente no caso de produtos especializados, de nicho, ou clientes com alto nível de exigência, que os preços podem ser aumentados, ou — o que seria equivalente — os grandes descontos eliminados, sem que haja perda de participação de mercado, para cobrir os custos das características e serviços de produtos e clientes atualmente não-lucrativos. A lucratividade por produto, serviço e cliente, ou os percentuais de produtos e clientes não-lucrativos, são indícios (não necessariamente os únicos) da oportunidade para que os preços sejam redefinidos, ou do sucesso e do fracasso de antigas estratégias de preços. Para produtos e serviços homogêneos, um índice de preços simples, como a receita líquida por tonelada ou o preço por chamada ou o preço unitário, revelará as tendências da estratégia de preços da empresa e do segmento de mercado.

REDUÇÃO DE CUSTO/MELHORIA DE PRODUTIVIDADE

Além de estabelecer objetivos para crescimento e *mix* de receita, uma empresa poderia buscar a melhoria do seu desempenho de custo e produtividade.

Aumento da Produtividade da Receita

É improvável que unidades de negócios na fase de crescimento dediquem muito esforço à redução de custos. Tentativas de redução de custos através da automação específica e de processos padronizados podem conflitar com a flexibilidade necessária para customizar novos produtos e serviços para novos mercados. Portanto, o objetivo de produtividade para empresas que se encontram na fase de crescimento deve focalizar o aumento da receita — digamos, receita por funcionário — como forma de incentivar a transição para produtos e serviços que ofereçam maior valor agregado e aumentar a qualificação dos recursos físicos e humanos da organização.

Redução dos Custos Unitários

Para as empresas na fase de sustentação, alcançar níveis de custo competitivos, melhorar as margens operacionais e monitorar os níveis de despesas indiretas e de apoio são fatores que contribuem para

aumentar a produtividade e as taxas de retorno sobre o investimento. Talvez o objetivo mais simples e claro da redução de custos seja diminuir o custo unitário da execução do trabalho ou da produção. Para empresas com produtos relativamente homogêneos, uma meta simples de redução do custo por unidade pode ser suficiente. Uma empresa química poderia estabelecer metas de custo por litro ou quilo produzido; um banco varejista poderia buscar a redução do custo por transação (processamento de depósito ou saque) e uma diminuição do custo por conta corrente administrada; e uma seguradora poderia medir o custo por prêmio processado ou indenização paga. Como o custo da execução de atividades ou de produção pode consumir recursos e atividades de vários departamentos da empresa, um sistema de custeio baseado em atividades e em processos provavelmente será necessário para a medição precisa do custo unitário de processamento de transações e de produção.

Melhoria do Mix de Canais

Algumas empresas possuem diversos canais para relacionamento com os clientes. Por exemplo, os clientes de um banco varejista podem operar pessoalmente com os caixas das agências, através de caixas eletrônicos, e por via eletrônica através de telefone ou computador. O custo de processamento de transações para o banco através desses diversos canais é muito diferente. No setor manufatureiro, alguns pedidos de fornecedores podem ser feitos da forma tradicional, com uma pessoa do setor de compras ligando e solicitando propostas de preços, avaliando as propostas, selecionando a melhor e, finalmente, negociando as condições de entrega. Por outro lado, o produtor poderia estabelecer um relacionamento duradouro com fornecedores credenciados, usar a troca eletrônica de dados (EDI — electronic data interchange) vinculando o processo de produção ao fornecedor, com o fornecedor se responsabilizando por entregar as mercadorias dentro do prazo e diretamente para o processo de produção. O custo de uma transação por EDI é muito menor do que o de uma transação de compra tradicional processada manualmente. Portanto, um método especialmente promissor para a redução de custos é a passagem de clientes e fornecedores dos dispendiosos canais de processamento manual para canais eletrônicos de baixo custo. Quando utilizada por uma unidade de negócios, essa estratégia de redução de custos poderia ser medida através do percentual de transações da unidade em seus vários canais, com a meta de abandonar os canais de alto custo e adotar canais de baixo custo. Portanto, mesmo sem quaisquer melhorias dos

processos correspondentes (uma hipótese irrealisticamente conservadora), a simples adoção de canais de processamento mais eficientes pode aumentar muito a produtividade e reduzir o custo das transações.

Redução das Despesas Operacionais

Muitas empresas hoje estão tentando ativamente reduzir suas despesas gerais, administrativas e de vendas.⁵ O sucesso desses esforços pode ser medido acompanhando-se o valor absoluto dessas despesas ou seu percentual em relação aos custos totais ou à receita. Por exemplo, se entenderem que suas despesas de apoio são excessivamente altas em relação às dos concorrentes e aos benefícios gerados para os clientes, os executivos poderiam estabelecer metas de redução das despesas administrativas como percentual das despesas de vendas, ou distribuição, ou marketing e vendas. Contudo, objetivos de redução dos níveis de custos e despesas deveriam ser contrabalançados, no *scorecard*, com outras medidas, como a capacidade de atendimento aos clientes, qualidade e desempenho, de modo que a redução de custos não interfira na realização de objetivos importantes nas perspectivas do cliente e dos processos internos.

Admitimos, contudo, que esse tipo de medida não nos agrada por considerar implicitamente que essas despesas representam um fardo que deve ser contido e eliminado ao longo do tempo. O ideal é que as empresas tentem medir os resultados obtidos com seus recursos indiretos e de apoio, não se limitando a reduzir os custos e a oferta desses recursos, mas aumentando sua eficácia — mais clientes, mais vendas, mais transações processadas, mais novos produtos e melhores processos — bem como a eficiência do trabalho realizado por esses recursos — que resultado e que benefícios esses recursos produzem para um determinado nível de insumos fornecidos. Essas medidas de “produtividade” exigem que a empresa analise o trabalho realizado pelos recursos de apoio, tente quantificar os resultados produzidos e, em seguida, elabore medidas da quantidade e qualidade produzidas, assim como da taxa de produção em relação aos insumos consumidos. A análise de custeio baseado em atividades propicia essa conexão entre gastos com recursos indiretos, administrativos e de apoio, as atividades e os processos de negócios realizados por esses recursos, e os seus volumes de produção e de serviço. Vista sob essa perspectiva, a distinção um tanto artificial entre custos diretos e indiretos, dominante em muitas empresas hoje em dia, pode ser eliminada.

Objetivos como retorno sobre o capital empregado, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado oferecem medidas globais de resultado do sucesso das estratégias financeiras destinadas a aumentar receita, reduzir custos e aumentar a utilização do ativo. As empresas deveriam ainda identificar os vetores específicos que utilizarão para aumentar a intensidade dos ativos.

Ciclo de Caixa

O capital de giro, principalmente contas a receber, o estoque e contas a pagar, é um importante elemento de capital para muitas empresas dos setores de produção, varejista, atacadista e de distribuição. Uma das medidas da eficiência do gerenciamento do capital de giro é o ciclo de caixa, calculado como a soma do custo dos dias de vendas em estoque, dos dias de vendas no contas a receber, menos os dias de compras no contas a pagar (ver Figura 3-2). A teoria em que esse indicador se baseia é simples. A empresa compra materiais ou produtos (e, para as empresas do setor de manufatura, paga mão-de-obra e custos de conversão para produzir bens acabados). O período de tempo decorrido desde que as compras são feitas até que elas sejam vendidas representa o tempo que o capital está imobilizado em estoques. Daí podemos subtrair o período de tempo decorrido entre a compra dos materiais, da contratação de mão-de-obra e recursos de conversão e o seu efetivo pagamento (os dias de compras no contas a pagar). Os dias de vendas no contas a receber mede o período de tempo decorrido entre a realização da venda e o efetivo pagamento pelos clientes. Portanto, o ciclo de caixa representa o tempo necessário para que a empresa converta os pagamentos efetuados aos fornecedores de insumos em recebimentos dos seus clientes. Algumas empresas operam com ciclos de caixa negativos, pagando aos fornecedores depois de receber dos clientes. Na prática, casando rigorosamente os estoques às vendas finais, cobrando rapidamente dos clientes e negociando condições favoráveis com os fornecedores, elas têm condições de fornecer, não de consumir, capital gerado por seu ciclo operacional diário. Embora muitas empresas considerem difícil, se não impossível, haver ciclos de caixa iguais a zero ou negativos, a meta de reduzir os níveis anuais do ciclo de caixa pode ser uma excelente meta para a melhoria da eficiência do capital de giro.

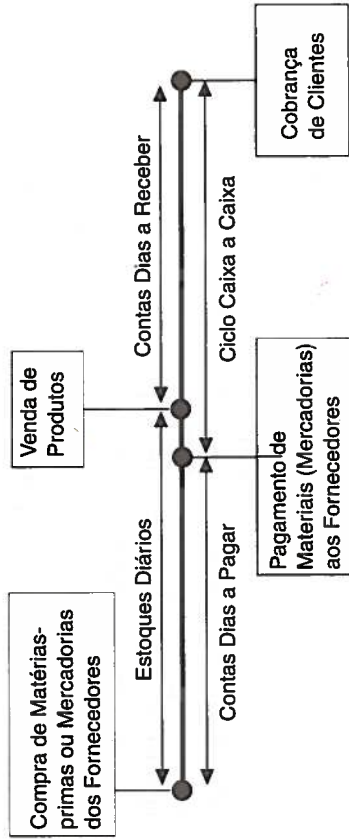


Figura 3-2 Ciclo Caixa a Caixa

Empresas com ciclos operacionais longos, como as construtoras, consideram o gerenciamento do capital de giro igualmente importante. Essas empresas precisam comparar os pagamentos feitos pelo trabalho realizado com os gastos com o trabalho até a data. A Rockwater, construtora submarina, tinha problemas com suas contas a receber. Em geral, era preciso esperar mais de 100 dias para que o cliente efetuasse o pagamento final do projeto. Um dos principais objetivos financeiros da Rockwater era reduzir significativamente esse ciclo de fechamento, um objetivo que, se alcançado, melhoraria de forma radical os níveis de retorno sobre o capital empregado, outro de seus objetivos financeiros.⁶

Melhoria da Utilização dos Ativos

Outras medidas de utilização dos ativos poderiam enfocar a eficiência dos procedimentos para investimentos de capital, tanto para melhorar a produtividade decorrente dos projetos de investimento de capital quanto para acelerar o processo, de modo que os retornos financeiros gerados por esses investimentos sejam realizados mais cedo; na prática, uma redução do ciclo de caixa para os investimentos em capital físico e intelectual.

Muitos dos recursos de uma organização fornecem a infra-estrutura necessária para a realização do trabalho: projeto, produção, vendas e processamento. Esses recursos podem exigir consideráveis investimentos de capital. Os investimentos certamente incluem capital físico, como sistemas de informação, equipamentos especializados, instalações de distribuição e outros prédios e instalações físicas. Porém, os investimentos também incluem capital intelectual e humano, como técnicos capacitados, bancos de dados, e pessoal com conhecimentos sobre o mercado e o cliente. As empresas podem

incrementar a alavancagem desses investimentos em infra-estrutura compartilhando-os entre diversas unidades de negócios. Além dos benefícios potenciais de receita gerados pela troca de conhecimentos e clientes, as reduções de custo podem ser conseguidas eliminando-se a redundância de formas semelhantes de ativos físicos e intelectuais nas unidades de negócios. Assim sendo, empresas que procuram obter economias de escala ou escopo em seus investimentos no capital físico e intelectual especializado podem estabelecer objetivos de aumento do percentual dos recursos sistêmicos compartilhados com outras unidades de negócios.

Uma atenção particular costuma ser dispensada à utilização de recursos escassos e caros. Retornando à Rockwater, um de seus maiores investimentos em ativos eram as embarcações exclusivas de apoio às atividades de construção submarina. A empresa definiu o objetivo de aumentar o percentual do tempo de utilização das embarcações, a fim de destacar a importância de eliminação do tempo não-produtivo desse caro recurso. A mesma filosofia levou uma grande empresa petrolífera integrada a optar por uma medida de utilização da refinaria como um de seus objetivos financeiros.

O retorno sobre o investimento em ativos intelectuais, como pesquisa e desenvolvimento, funcionários e sistemas, aumentará também o retorno global sobre o investimento de uma empresa. Entretanto, deixaremos para falar sobre os objetivos referentes a esses ativos intelectuais nos Capítulos 5 e 6, onde consideramos explicitamente os objetivos e medidas de inovação, funcionários e sistemas.

Objetivos e Medidas da Administração de Risco

Observamos que, além de aumentar os lucros — através do crescimento, da redução de custos, da produtividade e da utilização dos ativos — a maioria das empresas está preocupada com o risco e a variabilidade de seus lucros. Quando isso se torna importante do ponto de vista estratégico, as empresas devem incorporar objetivos explícitos de administração de risco à sua perspectiva financeira. O Metro Bank optou por um objetivo financeiro que visava a aumentar a fatia de receita gerada pelos serviços baseados em honorários, não apenas pelo seu potencial de aumento de receita (como já mencionamos), mas também para reduzir a forte dependência da receita gerada pelos depósitos em conta corrente e transações convencionais. Essa receita flutuava muito com as oscilações da taxa de juros. Com o aumento do percentual de receitas baseadas em honorários, o banco

acreditava que a variação de seus fluxos de receita de um ano para o outro diminuiria. Portanto, um objetivo destinado a ampliar as fontes de receita pode servir tanto para administrar o crescimento quanto para administrar o risco.

O risco é uma parte essencial das atividades das seguradoras, por isso a National Insurance, uma grande seguradora de vida e propriedades, adota medidas de exposição a perdas e adequação de reservas contra as perdas máximas possíveis. Uma empresa de capital intensivo abordou o gerenciamento de riscos fixando a meta de que o fluxo de caixa operacional no ponto inferior de um ciclo econômico deveria cobrir as despesas com a manutenção do capital físico e a melhoria de processos e produtos.

Algumas empresas admitem sua incapacidade de prever os resultados operacionais. Projeções equivocadas, principalmente quando os resultados ficavam abaixo do esperado, levaram a empréstimos inesperados e, conseqüentemente, a maiores riscos para o negócio. Essas empresas optaram pelo objetivo de redução do percentual de desvio entre os resultados reais e os resultados projetados. É claro que se essa fosse a única medida na perspectiva financeira, os gerentes tenderiam a fazer previsões conservadoras que pudessem facilmente cumprir. Mas como outros objetivos financeiros ofereciam incentivos para que fossem alcançadas metas de superação para aumento de receita e retorno sobre os ativos, o objetivo de confiabilidade das projeções poderia ser contrabalançado com os objetivos de crescimento e lucratividade. O aumento da carteira de vendas e pedidos foi o objetivo de redução de risco escolhido por uma empresa que considerava uma carteira de pedidos grande e crescente como garantia de confiabilidade da receita e das projeções.

diminuição das taxas de cancelamento de pedidos.

RESUMO

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do *Balanced Scorecard* não conflita com essa meta vital. Na realidade, o *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Todo *scorecard* que conhecemos utiliza os objetivos financeiros tradicionais relacionados à lucratividade, ao retorno sobre os ativos e ao aumento de receita. Essa evidência reforça o vínculo entre o *Balanced Scorecard* e os objetivos tradicionais das unidades de negócios.

Todavia, mesmo dentro da perspectiva financeira, o *scorecard* permite que os executivos das unidades de negócios especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado a longo prazo. Os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios. Sugermos aqui um esquema de classificação com o qual as empresas poderão selecionar por objetivos financeiros baseados em aumento de receita, melhoria de produtividade e redução de custos, utilização dos ativos e administração de risco.

No final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira; esse tema será desenvolvido no Capítulo 7. A relação com os objetivos financeiros reconhece explicitamente que a meta de longo prazo da empresa é gerar retornos financeiros para os investidores, e que todos os programas, estratégias e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros. Toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócios. Utilizado assim, o *scorecard* não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou mesmo conflitantes. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à sequência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo. Para a maioria das empresas, temas financeiros relacionados ao aumento de receita, à melhoria de custos e produtividade, à maior utilização dos ativos e à redução dos riscos oferecerão os elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas do *scorecard*.

Capítulo Quatro

Perspectiva dos Clientes

*Alto a
Nada da Qualidade.*

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes — satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade — com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, as empresas hoje estão voltando

seu foco para fora, para os clientes. As declarações de missão e visão afirmam rotineiramente a meta de ser “o principal fornecedor de nossos clientes”. Esquecendo a impossibilidade evidente de que todas as empresas se tornem a fornecedora número um de seus clientes, não se pode contestar a validade de declarações inspiradoras que estimulam todos os funcionários a satisfazer às necessidades dos clientes. É óbvio que para obter um desempenho financeiro superior a longo prazo, as unidades de negócios precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes.

Além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócios devem, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. A identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes. Portanto, a perspectiva dos clientes *scorecard* traz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Em geral, os clientes atuais e potenciais não são homogêneos. Têm preferências diversas e valorizam os atributos dos produtos ou serviços de formas diferentes. O processo de formulação estratégica, utilizando a pesquisa de mercado em profundidade, pode revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço. A estratégia da empresa pode, então, ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que pretende atacar. O *Balanced Scorecard*, como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos.

Alguns executivos são contra a escolha de segmentos específicos de clientes por nunca terem conhecido um cliente de quem não gostassem e por sua intenção de satisfazer às preferências de todos os clientes. Mas essa abordagem corre o risco de não atender a ninguém.

A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer; ela exige também que se escolha o que não fazer.¹

Na elaboração do *Balanced Scorecard*, os executivos da Rockwater entrevistaram muitos de seus clientes atuais e potenciais e verificaram que alguns deles queriam continuar trabalhando como estavam acostumados. Esses clientes desenvolviam internamente todas as especificações para suas solicitações propostas, enviavam as solicitações ao mercado e escolhiam, entre todos os fornecedores qualificados, aquele que oferecia o menor preço. Como disse um desses clientes durante uma entrevista:

Não dispomos de recursos e tempo para sofisticar o relacionamento com nossos fornecedores. Nossa atividade tornou-se terrivelmente competitiva nos últimos anos, com reduções de preços e margens de lucro, além da necessidade de reduzirmos custos sempre que possível. Só nos resta ficar com o fornecedor que nos oferece o menor preço.

Originariamente, a Rockwater buscava o fornecedor de menor preço. Mas as entrevistas revelaram também que vários clientes grandes e importantes, como a Chevron, a BP e a Amerada Hess, por exemplo, não exigiam apenas preços baixos de seus principais fornecedores de serviços de construção submarina. Eles diziam:

Precisamos cortar custos sempre que possível. Mas estamos querendo que nossos fornecedores nos apoiem nessa meta. Se for mais barato e eficaz transferir para eles algumas de nossas funções de engenharia, isso será feito, reduzindo nosso contingente de pessoal técnico. Além disso, nossa vantagem comparativa é encontrar reservas de petróleo e gás, refiná-las e levá-las ao mercado. Não temos diferenciais na construção submarina. Queremos fornecedores capazes de sugerir novas formas de fazer negócios e desenvolver novas tecnologias. Nossos melhores prestadores de serviços de engenharia saberão se antecipar às nossas necessidades e sugerirão maneiras criativas de atender a essas necessidades através de novas tecnologias, novas abordagens de gerenciamento de projetos e novas alternativas de financiamento.

Empresas como a Rockwell perceberam que a rápida evolução tecnológica e um mercado cada vez mais competitivo para seus produtos finais as impeliu a contar com seus fornecedores em busca de novas maneiras de reduzir custos. Embora o preço continuasse importante, a capacidade de oferecer abordagens mais inovadoras, com melhores relações de custo/benefício, influenciaria fortemente a escolha do fornecedor. Embora desejasse reter parte da fatia de clien-

tes mais sensíveis ao preço, a Rockwater optou por uma estratégia que permitisse o aumento de sua participação de mercado junto a clientes que procuravam valor. Consequentemente, suas medidas essenciais de *market share*, retenção, captação e satisfação se voltavam para clientes onde se haviam estabelecido relacionamentos de valor agregado. Para comunicar essa estratégia e avaliar seu sucesso, a Rockwater optou por medir o percentual de sua receita gerada pelas relações de valor agregado com os clientes.

De forma semelhante, o Metro Bank atuava originariamente no varejo oferecendo a todos os seus clientes serviços eficientes e de alta qualidade a preços baixos. O aperto dos lucros e margens operacionais e mudanças na tecnologia e nas condições competitivas levaram o banco a uma revisão estratégica. O Metro concluiu que não queria atrair negócios apenas com a imagem de oferecer os menores preços em serviços de transações financeiras convencionais. A meta era buscar clientes que se sentissem atraídos por assessores financeiros experientes, capazes de oferecer uma ampla gama de produtos e serviços, em transações inovadoras mas corretas, que buscassem um preço razoável, mas não necessariamente o menor, por essas transações.

Outro exemplo de segmentação de mercado, a Pioneer Petroleum, uma grande refinadora e varejista americana de gasolina e lubrificantes para automóveis, começou a desenvolver sua estratégia de clientes com um programa de pesquisa de mercado. Os resultados identificaram cinco segmentos de clientes:

1. Guerreiros da Estrada: 16% dos compradores

Homens de meia-idade e nível de renda mais elevado que dirigem de 40.000 a 80.000 quilômetros por ano... compram gasolina aditivada e pagam com cartão de crédito... compram sanduíches e bebidas na loja de conveniência... às vezes lavam seus carros no posto.

2. Amigos Fiéis: 16% dos compradores

Normalmente homens e mulheres com nível de renda variando de médio a alto, fiéis a uma marca e, às vezes, a um determinado posto de gasolina... quase sempre compram gasolina aditivada e pagam em dinheiro.

3. Geração C3: 27% dos compradores

Combustível, Comida e Comodidade: Homens e mulheres em carreira ascendente — metade dos quais com menos de 25 anos — que estão sempre com pressa... dirigem muito e consomem muito nas lojas de conveniência.

4. Tipos Caseiros: 21% dos compradores

Normalmente donas-de-casa que transportam seus filhos de um lugar para outro durante o dia e utilizam qualquer posto de gasolina que encontram pelo caminho.

5. Pesquisadores de Preços: 20% dos compradores

Em geral, não são fiéis a uma marca ou a um determinado posto de gasolina e raramente compram a linha de produtos especiais... vivem com orçamentos apertados.

A Pioneer concluiu que as empresas de petróleo lutavam há anos pelos Pesquisadores de Preços. Seus executivos perceberam então que esses clientes totalizavam apenas 20% dos compradores, e eram os 20% que geravam as menores margens de lucro. A Pioneer direcionou seu foco para os 59% de compradores mais rentáveis (Guerreiros da Estrada, Amigos Fiéis e Geração C3), com propostas de valor específicas destinadas a atrair e reter os negócios gerados por esses três segmentos.

Depois de identificar e focalizar seus segmentos de mercado, a empresa deve cuidar dos objetivos e indicadores específicos. Observamos que as empresas geralmente selecionam dois conjuntos de medidas para a perspectiva dos clientes. O primeiro contém as medidas genéricas que praticamente todas as empresas utilizam. Essas medidas, como satisfação dos clientes, participação de mercado e retenção de clientes, aparecem em muitos *Balanced Scorecards*, daí resolvermos chamá-las de *grupo de medidas essenciais*. O segundo conjunto de medidas contém os vetores de desempenho — os diferenciadores — dos resultados fornecidos aos clientes. Eles respondem à pergunta: “O que uma empresa deve oferecer aos seus clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, consequentemente, participação de mercado?” As medidas dos vetores de desempenho embutem as propostas de valor que a empresa tentará oferecer aos seus segmentos específicos de clientes e mercado.

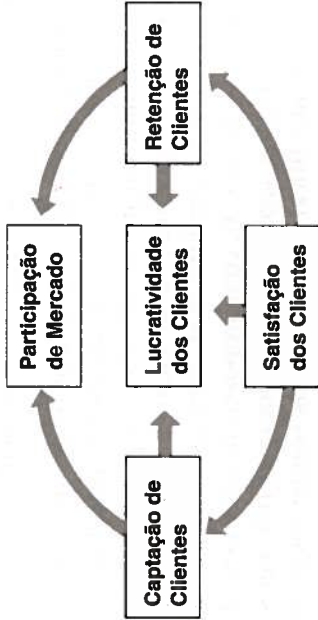
Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- Participação de mercado.
- Retenção de clientes.
- Captação de clientes.
- Satisfação de clientes.
- Lucratividade de clientes.

Essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito (ver Figura 4-1).

Essas cinco medidas podem, a princípio, parecer genéricas a todos os tipos de empresa. Para que haja o máximo de impacto, entretanto, as medidas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócios espera obter seu maior crescimento e lucratividade.



Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Figura 4-1 A Perspectiva do Cliente — Medidas Essenciais

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E DE CONTA

Medir a participação de mercado é simples desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado seja conhecido. Os grupos setoriais, as associações comerciais, as estatísticas do governo e outras fontes públicas geralmente oferecem estimativas do tamanho total do mercado. A medida de mercado da Rockwater era o percentual de negócios que ela obtinha com clientes do Primeiro Nível, aqueles com os quais a empresa mantinha relações duradouras de parceria. Esse tipo

de medida ilustra como o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado para motivar e monitorar a estratégia de uma unidade de negócios. Utilizando apenas medidas financeiras, a Rockwater poderia, no curto prazo, alcançar objetivos de aumento de vendas, lucratividade e retorno sobre o capital incrementando os negócios através de preços competitivos. Nesse caso, todavia, a medida da participação de mercado com clientes do Primeiro Nível sinalizaria que a Rockwater não estava implementando sua estratégia de forma eficaz. Não havia aumento de negócios baseados em relacionamentos de valor agregado com os clientes. A medida da participação de mercado com clientes-puros, de modo a apontar a necessidade de uma revisão imediata da implementação da estratégia.

Depois de selecionar segmentos específicos de clientes ou mercado, as empresas podem adotar ainda uma segunda medida da participação de mercado: a participação na conta total de negócios desses clientes. A medida geral da participação de mercado baseada nas transações com essas empresas poderia ser afetada pelo volume total de negócios demandado por elas num determinado período. Ou seja, a fatia de negócios com esses clientes-alvo poderia diminuir se estivessem demandando menos serviços de todos os seus fornecedores. As empresas podem medir, cliente por cliente (se for um número pequeno, como no caso da Rockwater), ou segmento por segmento (quando se trabalha com o mercado de consumo de massa, como o Metro Bank e a Pioneer Petroleum), o volume de negócios recebidos dos segmentos de clientes e mercados. Uma instituição financeira, como o Metro Bank, pode medir sua participação pelo percentual das transações financeiras (ou das contas) dos clientes-alvo. Uma empresa de bebidas poderia medir sua parcela do volume total de compras de seus clientes-alvo (“participação de estômago”), um comerciante de roupas, sua fatia do volume total de compras de seu segmento de clientes (“participação de guarda-roupa”), e uma construtora, sua parcela no volume total de negócios imobiliários de seus clientes-alvo. Esse indicador atenderia a empresas que estejam procurando dominar a compra de produtos ou serviços de clientes específicos nas categorias onde resolveu competir.

RETENÇÃO DE CLIENTES

É claro que uma forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos é assegurar a retenção dos clientes atuais nesses segmentos. As constatações resultantes dos estudos sobre a cadeia de lucros de serviços demonstram a importância

da retenção de clientes.² Empresas que conseguem identificar prontamente todos os seus clientes — por exemplo, empresas do setor industrial, distribuidoras e empresas atacadistas, jornais e editoras de revistas, empresas prestadoras de serviços de informática *on-line*, bancos, administradoras de cartões de crédito e prestadores de serviços de telefonia interurbana — estão em ótima posição para medir a retenção de clientes a cada período. Além de manter seus clientes, muitas empresas medem a fidelidade desses clientes pelo percentual de crescimento dos negócios realizados com eles.

CAPTAÇÃO DE CLIENTES

Em geral, as empresas que procuram ampliar mercados têm como objetivo aumentar a base de clientes em segmentos-alvo. O indicador de captação de clientes acompanha, em termos absolutos ou relativos, a velocidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. A captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes nesses segmentos. Empresas dos setores de cartões de crédito, assinatura de revistas, serviços de telefonia celular, televisão a cabo e atividades bancárias e outros serviços financeiros angariam clientes através de amplas e quase sempre dispendiosas iniciativas de marketing. Essas empresas estão em condições de examinar o percentual de respostas dos clientes às suas propostas e a taxa de conversão — o número de novos clientes efetivos dividido pelo número de consultas. Elas podem medir o custo de captação por cliente, e a relação entre a receita gerada pelos novos clientes e volume de contatos de venda, ou por dólar gasto na captação.

SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Tanto a retenção quanto a captação de clientes são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes. Indicadores de satisfação dos clientes fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa. A importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada. Pesquisas recentes indicaram que um nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. Somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição.³

Algumas empresas têm a sorte de contar com clientes que avaliam todos os seus fornecedores e, voluntariamente, fornecem esse *feedback*. Por exemplo, a Hewlett-Packard avalia e classifica os fornecedores em diversas categorias. A Ford reconhece e recompensa seus fornecedores mais importantes. As tesourarias de várias empresas multinacionais enviam relatórios a todos os bancos com os quais mantêm relações, oferecendo *feedback* detalhado sobre o desempenho de cada banco no tocante à liberação de capital, prestação de serviços financeiros e assessoria. E parte do relacionamento da Rockwater com clientes do Primeiro Nível consiste no recebimento mensal de *feedback* sobre as dimensões de desempenho especificadas antecipadamente pelo cliente como fundamentais para cada projeto específico.

Entretanto, as empresas não devem contar com a proatividade do *feedback* de desempenho por parte de todos os seus clientes-alvo. Muitas empresas, como a British Airways, a Hewlett-Packard, a Xerox, a Procter & Gamble, a Motorola, a PepsiCo, a Boeing e a 3M, realizam sistematicamente pesquisas de satisfação dos clientes. A elaboração de pesquisas de opinião pode parecer simples, mas a obtenção de respostas válidas de um alto percentual de clientes normalmente exige conhecimento especializado. Em geral, três técnicas podem ser empregadas: pesquisas de opinião por correspondência, entrevistas por telefone e entrevistas pessoais. A faixa de custos varia conforme a técnica, assim como as taxas de resposta e de utilidade das informações. As pesquisas de satisfação dos clientes constituem-se numa das áreas mais ativas para as empresas de pesquisa de mercado, com um faturamento anual na ordem de US\$ 200 milhões e um crescimento anual de 25% nos Estados Unidos. Esse serviço especializado pode mobilizar profissionais de psicologia, pesquisa de mercado, estatística e técnicos em entrevistas, além de um considerável contingente de pessoal e recursos de informática para fornecer indicadores bastante completos dos níveis de satisfação dos clientes.

LUCRATIVIDADE DE CLIENTES

O sucesso nas quatro primeiras medidas essenciais de participação, retenção, captação e satisfação do cliente, todavia, não garante que uma empresa tenha clientes lucrativos. É claro que uma das maneiras de ter clientes extremamente satisfeitos (e concorrentes aborrecidos) é vender produtos e serviços a preços muito baixos. Como a satisfação dos clientes e a alta participação de mercado são, por si sós, apenas um meio para a obtenção de melhores resultados

financeiros, as empresas terão que medir o volume de negócios realizados com seus clientes e também a lucratividade desses negócios, particularmente nos segmentos-alvo. Os sistemas de custeio baseado em atividades permitem que as empresas meçam a lucratividade individual e agregada.⁴ As empresas precisam de algo mais que clientes felizes e satisfeitos; elas necessitam de clientes lucrativos. Uma medida financeira, como a lucratividade de clientes, ajuda a evitar que as empresas voltadas para os clientes se tornem empresas obcecadas pelos clientes. Nem todas as exigências dos clientes podem ser atendidas com lucratividade. É possível que a unidade de negócios se veja obrigada a recusar serviços particularmente difíceis ou exigentes, ou então procure cobrar um preço mais elevado que compense os recursos despendidos para satisfazer à exigência do cliente. Ou então, se o cliente ou a natureza das exigências for particularmente importante para a empresa, e se a estrutura de preços não for uma opção viável, o sistema ABC manterá a unidade de negócios informada sobre relacionamentos não-lucrativos. Assim será possível identificar os aspectos dos processos-chave de entrega do produto ou serviço que precisam passar por uma reengenharia ou redesenho, de modo que as exigências possam ser atendidas com rentabilidade.

A medida de lucratividade dos clientes pode revelar que determinados clientes-alvo não são lucrativos. É provável que isso ocorra com clientes recém-conquistados, onde o grande esforço de captação ainda está por ser compensado pelas margens de lucro da venda dos produtos e serviços. Nesses casos, a lucratividade duradoura passa a se constituir na base de avaliação para a retenção ou o desinteresse pelos atuais clientes não-lucrativos. Os clientes recém-captados, mesmo que não-lucrativos atualmente, ainda têm valor conforme seu potencial de crescimento. Mas os clientes não-lucrativos que trabalham com a empresa há muitos anos provavelmente exigirão ação explícita (ou algum outro motivo forte, como credibilidade e oportunidades de aprendizado) para se transformarem em ativos.

A Figura 4-2 apresenta uma maneira simples de combinar considerações sobre segmentos de mercado específicos e lucratividade dos clientes.

É fácil lidar com os clientes enquadrados nas duas células diagonais principais da Figura 4-2. Toda empresa deseja reter os clientes lucrativos em seus segmentos-alvo e deve ter pouco interesse futuro nos clientes não-lucrativos em segmentos de menor atrativo. Os clientes que aparecem nas duas células fora da diagonal criam situações gerenciais mais interessantes. Os clientes não-lucrativos dos segmen-

tos-alvo (célula localizada na parte superior direita) representam oportunidades de transformação em clientes lucrativos. Como dissemos, os clientes recém-conquistados podem não exigir muita ação além da monitoração contínua para avaliar se o aumento do volume de negócios no futuro os tornará lucrativos. Os clientes antigos não-lucrativos podem exigir redefinição dos preços de serviços ou produtos que utilizam extensivamente, ou o desenvolvimento de melhores formas de produção ou entrega desses produtos ou serviços. Clientes lucrativos fora dos segmentos-alvo (célula localizada no canto inferior esquerdo) certamente podem ser retidos, mas precisam ser monitorados atentamente sob pena de, através de novas demandas por serviços ou características, ou de mudanças no volume e *mix* de produtos e serviços comprados, tornarem-se não-lucrativos. Utilizando indicadores de segmento de mercado e lucratividade para avaliar os clientes, os executivos obtêm um *feedback* inestimável sobre a eficácia de suas estratégias de segmentação de mercado.

Clientes	Lucrativo	Não-Lucrativo
Segmento-alvo	Retenção	Transformação
Segmento Não-específico	Monitoração	Eliminação

Figura 4-2 Segmentos-alvo e Lucratividade dos Clientes

Além da Essência: Medindo as Propostas de Valor

As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, observamos a existência de um conjunto comum de atributos que permite sua ordenação em todos os setores para os quais elaboramos *scorecards*. Esses atributos podem ser divididos em três categorias (ver Figura 4-3).

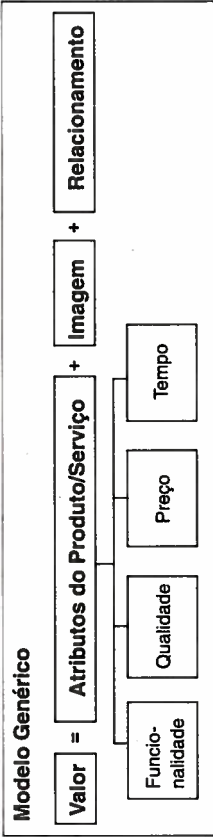
- Atributos dos produtos/serviços.
- Relacionamento com os clientes.
- Imagem e reputação.

Os atributos dos produtos e serviços abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade. Por exemplo, os dois segmentos de clientes identificados pela Rockwater ilustram a clássica opção entre clientes que querem um fornecedor confiável que ofereça preços baixos *versus* aqueles clientes que querem um fornecedor diferenciado, capaz de oferecer produtos, características e serviços exclusivos. Os clientes do Segundo Nível da Rockwater não querem supérfluos nem customização, mas apenas o produto básico, entregue de forma confiável e dentro do prazo, sem defeitos e pelo menor preço possível. Seus clientes do Primeiro Nível, por outro lado, estão dispostos a pagar um preço mais alto por determinados serviços ou características que consideram valiosos para a consecução de sua visão estratégica competitiva. Do mesmo modo, o Metro Bank identificou vários segmentos de mercado em sua base de clientes. Um dos segmentos buscava apenas produtos bancários padronizados (como contas correntes) pelo menor preço. Outro segmento, entretanto, via o banco como uma central de produtos ou serviços financeiros, e estava disposto a pagar um preço razoável, não necessariamente o mais baixo, para realizar transações financeiras. Ambos os segmentos, no entanto, queriam serviço de alta qualidade (zero defeito) nas transações com o banco.

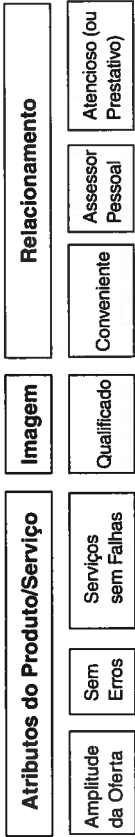
RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A dimensão de relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra. Por exemplo, o Metro Bank identificou como seu objetivo de relacionamento com os clientes a necessidade de criar e manter expectativas elevadas em relação à maneira como o banco tratava seus clientes e definiu três elementos-chave para um excelente relacionamento:

- 1. Pessoal Qualificado: Diferenciamo-nos através de funcionários capazes de reconhecer as necessidades do cliente, possuindo conhecimento necessário para satisfazê-las de forma proativa.
- 2. Acesso Conveniente: Proporcionamos aos clientes acesso a serviços ou informações bancárias durante 24 horas por dia.
- 3. Capacidade de Resposta: Servimos os clientes com presteza. O tempo de resposta deve igualar ou superar o sentido de urgência do cliente.



Exemplo: Atividade Bancária Varejista Proposta de Valor



Medidas Estratégicas

- Índice de Falhas
- Tempo de Processamento das Solicitações

Medidas Essenciais dos Clientes

- Pesquisa de Opinião sobre o "Cliente Muito Satisfeito"
- Participação de Mercado
- Captação de Novos Clientes
- Retenção de Clientes

Figura 4-3 A Proposta de Valor

Uma cadeia varejista como a Nordstrom enfatiza o nível extraordinário de atendimento que seus vendedores dispensam aos clientes-alvo. O sucesso da Intuit, uma empresa de software relativamente pequena que domina o seu segmento de mercado de softwares de gerenciamento financeiro em microcomputadores, pode ser atribuído à aprovação apaixonada que os usuários dão à transparência e à facilidade de uso de seus produtos. A dimensão de relacionamento também abrange compromissos de longo prazo, como quando a empresa fornecedora conecta seus sistemas de informação aos dos clientes — troca eletrônica de dados — com o objetivo de facilitar diversas atividades envolvidas na relação de compra/venda: projetos comparilhados de produtos, cronogramas de produção interdependentes, e pedidos, faturamentos e pagamentos por via eletrônica. O relacionamento poderia incluir o *status* de fornecedor preferencial, de forma que os itens pudessem ser entregues diretamente nas estações de traba-

lho do chão-de-fábrica, sem passar pelos setores de recebimento, inspeção, manuseio e estocagem. Algumas empresas chegaram até a transferir a função de compras para fornecedores qualificados, oferecendo aos representantes do fornecedor escritórios e almoxarifados no local de produção, permitindo que o fornecedor gerenciasse totalmente o fluxo de materiais que chegam às estações de trabalho no *mix* e na quantidade certos, *just-in-time*. Esses relacionamentos são uma nova dimensão da escolha de fornecedores, baseada em critérios que ultrapassam em muito a cotação do preço unitário mais baixo.

IMAGEM E REPUTAÇÃO

A dimensão de imagem e reputação reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar a fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços. As preferências do consumidor por determinadas marcas de tênis, roupas de grife, parques temáticos (“Vou para a Disneyworld”), cigarros (“O Homem de Marlboro”), refrigerantes (“a geração Pepsi”) e até frangos (Perdue) comprovam o poder da imagem e da reputação para segmentos-alvo de consumidores. O Metro Bank tentava se firmar como um assessor financeiro qualificado e acessível, capaz de fornecer uma linha completa de produtos e serviços bancários. Na tentativa de diferenciar seus produtos num setor visto basicamente como *commodity*, a Pioneer Petroleum utilizou a publicidade para comunicar características menos óbvias de seus produtos, como a pureza que ajudava a manter os motores “limpos” e livres de resíduos. Várias instituições financeiras transmitem uma imagem de consultoria e serviços financeiros personalizados de alta qualidade, e as seis grandes empresas globais de auditoria (“Big 6”) tentam reforçar a imagem de qualidade e idoneidade que as distingue de concorrentes regionais menores.

A dimensão de imagem e reputação permite que uma empresa se defina de forma proativa para seus clientes. A Rockwater, por exemplo, queria superar a velha imagem dos anos dourados, no início da década de 70, quando as empresas de engenharia submarina eram vistas como grupos de homens munidos de escafandros, equipamentos de mergulho e maçaricos, saltando de balsas no Mar do Norte. A elaboração do *Balanced Scorecard*, o estabelecimento de objetivos baseados nos clientes e de *feedback* específico sobre as propostas de valor oferecidas aos clientes tinham por finalidade veicular a imagem de um

novo tipo de profissionalismo na condução das atividades da empresa. Tudo isso passou a fazer parte do processo pelo qual a Rockwater comunicava aos clientes do Primeiro Nível que a empresa agora era uma parceira tecnologicamente sofisticada, confiável e valiosa, capaz de construir relacionamentos duradouros fornecedor/cliente.

A Kenyon Stores, uma grande cadeia de lojas de roupas, desenvolveu uma imagem de quem seriam seus clientes-alvo:

- Faixa etária: mulheres de 20 a 40 anos (alvo: 29 anos).
- Educação superior.
- Trabalha em tempo integral, em cargo executivo.
- Estilo moderno e inovador.
- Autoconfiança, grande senso de humor.

A empresa, então, passou a comunicar externamente essa imagem através de publicidade e de um variado material promocional interno nas lojas.

Comunicando uma imagem clara a clientes potenciais, a loja permite que seus clientes atuais e futuros se considerem parte da imagem associada à compra de roupas na Kenyon. A empresa cria para suas clientes uma imagem do que podem ser, além de vender-lhes roupas sofisticadas de alta qualidade a preços módicos. Portanto, empresas que tentam explorar o atributo da imagem e reputação definem seu cliente ideal e tentam influenciar o comportamento de compra através da imagem associada à aquisição de seus produtos ou serviços.

Podemos ilustrar o desenvolvimento de propostas de valor nos atributos de produtos ou serviços, relacionamento, imagem e reputação com os estudos de caso da Kenyon, da Rockwater e da Pioneer Petroleum.

KENYON STORES: VENDA DIRETA AO MERCADO DE CONSUMO DE MASSA

A Kenyon Stores iniciou o desenvolvimento de seu objetivo de clientes definindo uma estratégia específica:

1. A Kenyon deve aumentar sua participação no guarda-roupa das clientes-alvo.

2. A maior participação de guarda-roupa será conseguida através da lealdade das clientes: Queremos que as clientes nos visitem durante todo o ano e venham à Kenyon quaisquer que sejam as necessidades relacionadas ao seu estilo de vida.

3. Para criar essa lealdade:

- Nossas mercadorias devem definir nossas clientes, suas necessidades e a imagem a que aspiram.
- Nossa marca deve satisfazer aos objetivos de estilo de vida e aspirações das clientes.
- Nossa experiência de compra deve estimular a lealdade das clientes.

4. Devemos trabalhar excepcionalmente bem para definir quem são as nossas clientes e seus hábitos de compras.

A Kenyon usou indicadores de lealdade das clientes e *feedback* como medidas essenciais de resultados na dimensão dos clientes. Os vetores de desempenho dessas medidas foram obtidos a partir da estratégia, representando objetivos e medidas nos três elementos das propostas de valor.

Atributos dos Produtos

A Kenyon identificou três objetivos como atributos-chave dos produtos para a sua proposta de valor ao consumidor: preço, modernidade e qualidade. O objetivo de preço foi definido como:

Oferecer modernidade e qualidade que as clientes percebam como de alto valor, a preço justo.

As medidas para esse objetivo foram o preço unitário médio no varejo que a Kenyon desejava manter (isto é, não conceder descontos) e o número de transações por loja.

O objetivo de modernidade e design era:

Oferecer mercadorias modernas que satisfaçam às necessidades e aspirações de vestuário de nossas clientes através da marca Kenyon.

É claro que não é fácil traduzir um objetivo assim em medidas operacionais específicas. A empresa selecionou o crescimento médio anual em compras de “mercadorias estratégicas”, definidas como os itens que melhor exemplificam a imagem da Kenyon. Uma segunda medida selecionada foi o *mark-up*, jargão varejista para a margem de lucro real do comerciante sobre o preço de compra, deduzidos todos os descontos. A melhoria do *mark-up* seria um indicador de ocorrência (*lagging indicator*) de resultado da capacidade de sustentar boas margens de lucro através do estilo das roupas.

O objetivo de qualidade,

Garantir a mais alta qualidade e consistência de corte em todos os estilos e categorias de produtos,

foi medido pelo índice de troca das mercadorias, sinal da satisfação das consumidoras com a qualidade do produto e a razoabilidade do preço.

Relacionamento: A Experiência de Compra

A dimensão da experiência de compra foi considerada extremamente importante. Os principais atributos foram a disponibilidade das mercadorias e a experiência de compra dentro da loja. A disponibilidade foi definida como a existência da primeira opção da cliente em estoque e medida pelas respostas à pergunta “O que você acha?”, contida em um cartão distribuído a cada cliente, perguntando sobre a sua satisfação com a disponibilidade de tamanho e cor. A dimensão da experiência de compra na loja foi registrada pela visão explícita dos seis elementos da “experiência de compra perfeita”.

1. Lojas com ótima aparência e estilo moderno.
2. Cliente recepcionada por funcionários de boa aparência, vestidos com elegância e sorridentes.
3. Clara divulgação das promoções especiais.
4. Funcionários com bons conhecimentos dos produtos.
5. Funcionários capazes de atender às clientes pelo nome.
6. Agradecimento sincero e convite para um breve retorno.

A meta era cumprir os seis elementos toda vez que a cliente entrasse na loja. Auditoras “disfarçadas” de clientes avaliariam o desempenho individual de uma loja na realização desse objetivo em suas operações diárias.

Como dissemos, a Kenyon criou uma definição muito específica de sua “compradora ideal”. A imagem da compradora ideal transmitia a todos os funcionários as expectativas de suas clientes no que concerne à moda. O objetivo da imagem de marca para a Kenyon foi definido assim:

Faremos da Kenyon uma marca dominante em nível nacional, entendendo claramente a nossa cliente-alvo e nos diferenciando na satisfação de suas necessidades.

O sucesso do desenvolvimento dessa imagem de marca dominante foi medido pela *participação de mercado em mercadorias-chave* e pelo *adicional de preço cobrado com a marca Kenyon*. O sucesso na divulgação de uma imagem de marca atraente seria medido pelo diferencial de preço que a Kenyon poderia cobrar por artigos genéricos com características e qualidade similares.

O mecanismo pelo qual a Kenyon atenderia aos objetivos e medidas desenvolvidos em sua proposta de valor para clientes-alvo (ver Figura 4-4) foi definido na perspectiva de processos internos, a ser discutida no próximo capítulo.

Proposta de Valor

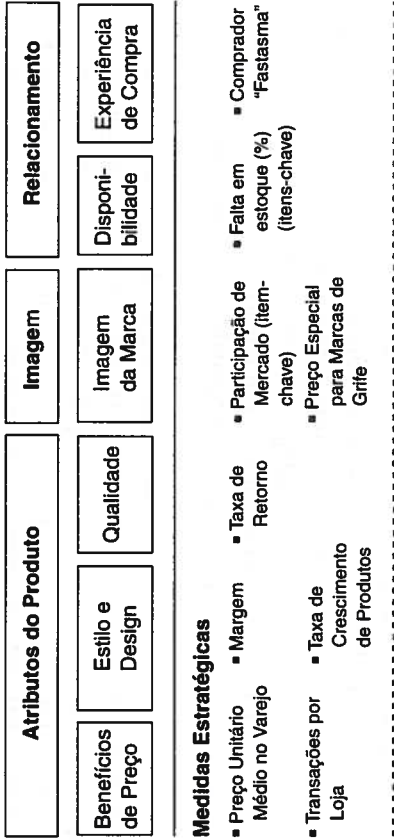


Figura 4-4 A Proposta de Valor – Kenyon Stores

ROCKWATER: VENDA DIRETA A CLIENTES INDIVIDUAIS

A Rockwater utilizou duas das medidas essenciais de resultado em sua perspectiva dos clientes: uma pesquisa anual para comparação com a concorrência nos clientes, e a participação de mercado e de conta com os clientes-chave (Primeiro Nível). Para monitorar os clientes sensíveis ao preço (Segundo Nível), a empresa desenvolveu um índice de preços para concorrências. A Rockwater pretendia manter parte dos negócios gerados pelos clientes do Segundo Nível, como forma de melhorar a utilização da capacidade produtiva e gerar pedidos em carteira que permitissem maior previsibilidade dos resultados financeiros.

Para medir a proposta de valor oferecida aos clientes do Primeiro Nível, a Rockwater desenvolveu um índice “customizado” de satisfação refletindo os atributos relacionados aos produtos e serviços, e ao relacionamento entre as suas equipes de projeto e o cliente. A empresa identificou 16 atributos associados a cada projeto (ver Figura 4-5). Cada cliente, em cada projeto, selecionava um subconjunto desses 16 atributos, considerados mais importantes para o projeto. Os atributos poderiam ser ponderados para refletir as prioridades e a importância relativa em categorias específicas. Depois, conforme mostrado na Figura 4-6, a equipe de projeto da Rockwater recebia, no *feedback* mensal sobre a satisfação dos clientes, uma pontuação de 1 a 10 para cada atributo selecionado, a partir da qual poderia ser obtido um indicador ponderado para o nível de satisfação dos clientes. Com isso, a empresa se mantinha a par dos objetivos específicos que cada cliente desejava enfatizar em cada projeto.

Além de adotar um sistema de pontuação mensal para medir o nível de satisfação em cada projeto realizado com clientes do Primeiro Nível, a Rockwater somava o número de pontos recebidos em todos os projetos para os 16 atributos. A pontuação média para cada atributo indicava as áreas em que as equipes de projeto apresentavam bom desempenho, e os atributos nos quais, em todos os setores, a empresa estava aquém das expectativas de seus melhores clientes.

PIONEER PETROLEUM: VENDA INDIRETA AO MERCADO DE CONSUMO DE MASSA

Uma das perspectivas de clientes mais interessantes é a da Pioneer Petroleum. A Pioneer é representativa das muitas empresas que vendem para varejistas, atacadistas e distribuidores. Essas empresas

precisam satisfazer a dois grupos distintos de clientes. O primeiro grupo é o de seus clientes imediatos — as empresas que compram os produtos ou serviços e depois os revendem para seus próprios clientes. E o segundo grupo da empresa é representado pelos clientes dos clientes — quase sempre o consumidor final. Para essas empresas, julgamos útil dividir a perspectiva dos clientes em dois segmentos: os clientes imediatos e o consumidor final. Por exemplo, os produtores de artigos de consumo embalados, como a Procter & Gamble, a Coca-Cola e a Pillsbury, devem conhecer e trabalhar bem junto a seus varejistas, atacadistas e distribuidores. Mas eles também se esforçam muito para conhecer os gostos e preferências do comprador final de seus produtos, o consumidor.

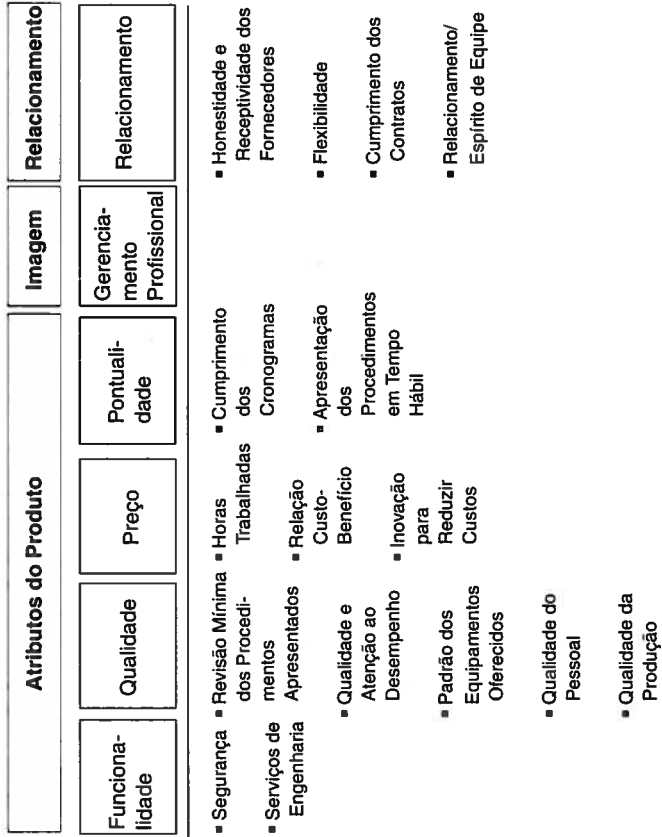


Figura 4-5 A Proposta de Valor (Categoria 1) — Rockwater

Os revendedores da Pioneer (os clientes imediatos) eram comerciantes independentes, não funcionários da empresa, que tinham seus próprios objetivos financeiros, basicamente a lucratividade, e contavam com o seu fornecedor (a Pioneer) para receber treinamento e adquirir habilidades de gestão de negócios. Queriam que a Pioneer

lhes oferecesse uma ampla variedade de serviços não relacionados a abastecimento, como lavagem de carros, lubrificação, venda de peças e lojas de conveniência, conferindo à gasolina da marca Pioneer uma forte imagem que diferenciasse as suas operações dos postos concorrentes.

Critérios	Cliente						Nível Médio de Satisfação
	A	B	C	D	E	F	
1. Segurança	9	8	8	10		8	8,6
2. Cumprimento dos Cronogramas	9	6	7				7,3
3. Relação de Horas Trabalhadas/Defeitos	9	5	4				6,0
4. Apresentação de Procedimentos em Tempo Hábil	9	4	5				6,0
5. Revisão Mínima dos Procedimentos Apresentados	9	5	6				6,7
6. Honestidade e Receptividade dos Fornecedores	4	7	7	10	9		8,3
7. Flexibilidade	9	4	7		9		7,3
8. Cumprimento dos Contratos	8	5	7				6,7
9. Serviços de Engenharia	8	7	7				7,3
10. Qualidade e Atenção ao Desempenho	10	6	8		8	7	7,8
11. Relação Custo-Benefício	7	6	6	10	9	7	7,2
12. Padrão dos Equipamentos Oferecidos	9	7	7			8	7,8
13. Qualidade do Pessoal	10	7	7	10		8	8,5
14. Inovação para Reduzir Custos					7		7,0
15. Qualidade da Produção				10			10,0
16. Relacionamento/Espírito de Equipe			7				7,0
Índice de Satisfação	8,8	5,9	6,6	10,0	8,4	7,6	7,9

Figura 4-6 A Medida do Nível de Satisfação dos Clientes — Rockwater

Para a perspectiva dos clientes, a Pioneer definiu os objetivos essenciais relacionados à satisfação, retenção e conquista de novos revendedores. A empresa partiu depois para a identificação das medidas da proposta de valor para os clientes-alvo, que constituiriam os

vetores de desempenho desses resultados essenciais. Os atributos do produto e do serviço abrangiam objetivos para novos produtos e serviços (funcionalidade) e lucratividade dos revendedores (preço, qualidade, funcionalidade). A dimensão de relacionamento enfatizava a maneira como a Pioneer poderia contribuir para o desenvolvimento das habilidades de gerenciamento dos revendedores e de seus funcionários, enquanto a imagem e a reputação eram medidas pela promoção da marca (ver Figura 4-7).

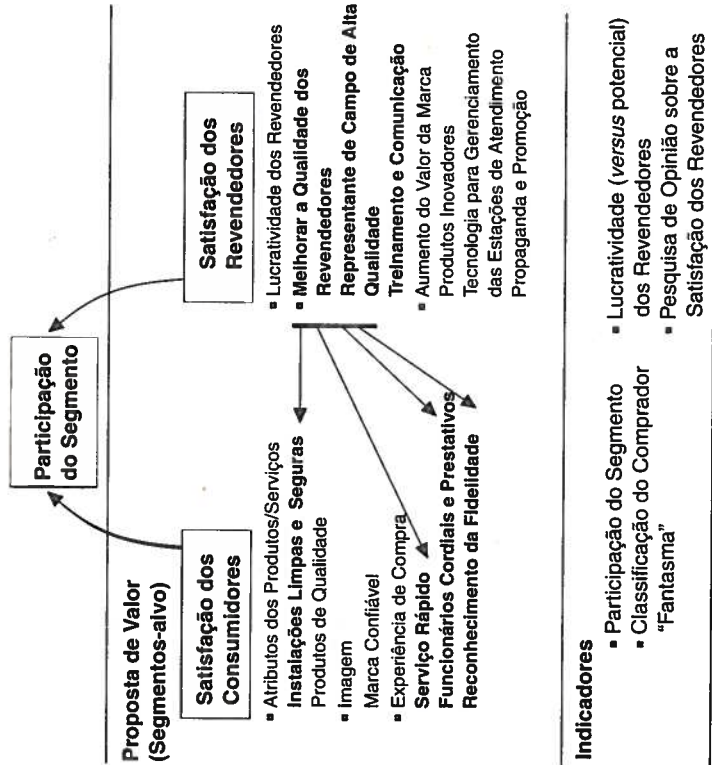


Figura 4-7 A Proposta de Valor — Pioneer Petroleum

Para a perspectiva dos consumidores, a Pioneer verificou através de sua pesquisa de mercado (descrita no início deste capítulo) que os consumidores de seus segmentos-alvo compravam a gasolina de revendedores que ofereciam marcas conhecidas por considerarem os postos seguros, limpos e operados por funcionários cordiais e prestativos. Um segundo grande segmento atribuía grande valor à rapidez do serviço. A Pioneer mediu o nível de satisfação do consumidor (sua medida básica de resultado) através de um programa de “comprador fantasma” — terceiros que compravam produtos no ponto de venda e avaliavam a experiência em relação aos objetivos estratégicos de

limpeza-cordialidade-rapidez. Os vetores de desempenho da medida do nível de satisfação do consumidor incluíam medidas para requisitos como limpeza, segurança, cortesia dos funcionários e rapidez nos serviços.

Devido à natureza indiferenciada do produto da Pioneer (gasolina), os consumidores não davam muito valor aos atributos específicos do produto ao fazerem sua opção entre os concorrentes. As preferências dos consumidores-alvo (depois que o segmento mais sensível ao preço havia sido eliminado como grupo-alvo) enfatizavam a natureza do relacionamento ao efetuar o abastecimento. Contudo, a Pioneer realizou pesquisas para verificar como os consumidores percebiam a qualidade do produto e a imagem da marca, o que viabilizou a criação de um indicador para atributos do produto e outra para reputação e imagem. As propostas de valor da empresa para os consumidores-alvo está ilustrada na Figura 4-7.

A construção do *scorecard* na Pioneer não contemplou objetivos do revendedor e do consumidor, já determinados através de pesquisa convencional de mercado, embora o *scorecard* tenha ajudado a direcionar e articular esses objetivos para a alta administração. Porém, o *scorecard* funcionou como um mecanismo útil para esclarecer e divulgar por toda a empresa quais os segmentos-alvo de revendedores e consumidores e as propostas de valor correlatas. Os objetivos e medidas do *scorecard* na perspectiva dos clientes constituíram a base de um amplo programa de divulgação para mais de 5.000 funcionários. E ao mostrar as implicações de um melhor desempenho sobre clientes e fornecedores, todos foram capazes de compreender o significado da estratégia; de que maneira o trabalho de cada um contribuía para a realização dos objetivos gerais da unidade de negócios, levando, em última análise, a uma melhoria significativa do desempenho financeiro.

TEMPO, QUALIDADE E PREÇO

Os estudos de caso da Kenyon, Rockwater e Pioneer Petroleum mostram que podemos definir objetivos para as propostas de valor oferecidas a clientes-alvo. Embora cada empresa deva desenvolver um conjunto próprio de propostas de valor e registrá-las na perspectiva dos clientes de seu *Balanced Scorecard*, verificamos que praticamente todas as propostas costumam incorporar medidas relacionadas ao tempo de resposta, à qualidade e ao preço dos processos que envolvem os clientes. O apêndice a este capítulo contém uma breve discussão das medidas representativas capazes de captar as dimensões de tempo, qualidade e preço no relacionamento com o cliente.

RESUMO

Depois de concluída a formulação da perspectiva dos clientes, os executivos devem ter uma idéia clara de seus segmentos-alvo de clientes e negócios, e dispor de um conjunto de medidas essenciais — participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade — para esses segmentos. Essas medidas de resultados representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços das empresas. Contudo, revelam também alguns dos defeitos das medidas financeiras tradicionais. São medidas de ocorrências passadas — os funcionários não têm idéia de seu desempenho em relação à satisfação ou retenção de clientes antes que seja tarde demais para influenciar os resultados. Além disso, não apontam o que os funcionários devem fazer no dia-a-dia para obter os resultados desejados.

Os executivos devem identificar ainda o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida aos seus clientes. Em seguida, podem selecionar os objetivos e medidas entre três classes de atributos que, se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com esses clientes específicos. As três classes de atributos são:

- Atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade e preço.
- Relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais.
- Imagem e reputação.

Selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, os executivos poderão levar suas empresas a oferecer propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo.

APÊNDICE: VETORES DE DESEMPENHO PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Discutiremos aqui medidas representativas que as empresas podem utilizar para desenvolver parâmetros de tempo, qualidade e preço na perspectiva dos clientes em seus *Balanced Scorecards*.

TEMPO

O tempo tornou-se uma importante arma competitiva. A capacidade de atender com rapidez e confiabilidade às solicitações dos

clientes é quase sempre fundamental para a conquista e retenção de valiosos negócios junto aos clientes. Por exemplo, a Hertz lançou o seu N° 1 Card, permitindo que passageiros muito ocupados recebam seus carros alugados diretamente no local em que são cumpridas as formalidades burocráticas, com o porta-malas aberto e pronto para acomodar a bagagem, ar-condicionado ou calefação (dependendo da estação) já em funcionamento. O passageiro só precisa mostrar a carteira de habilitação à saída do estacionamento. Os bancos agilizam a aprovação dos pedidos de financiamento e empréstimo, reduzindo o tempo de espera de semanas para minutos.

Os fabricantes de automóveis japoneses são capazes de entregar um carro personalizado na porta do cliente em menos tempo (uma semana) do que o comprador leva para emplacar o carro. A inclusão de medidas baseadas no tempo indica a importância de cumprir e reduzir continuamente os prazos de modo a atender às expectativas dos clientes-alvo.

Outros clientes se preocuparão mais com a confiabilidade dos prazos do que com a simples rapidez. Por exemplo, muitos embarcadores ainda preferem utilizar caminhões do que trens, não porque os caminhões sejam uma opção mais barata ou mais rápida para transporte de longa distância. Mas como muitas ferrovias não são pontuais, considerando uma meta de um dia para entrega, os embarcadores (e seus clientes) preferem um meio de transporte mais caro, e até mesmo mais demorado, capaz de garantir a chegada dentro do intervalo de tempo desejado. Essa confiabilidade é particularmente importante para indústrias que operam sem estoques dentro de uma filosofia *just-in-time*. A Honda e a Toyota querem que as entregas sejam feitas às suas fábricas no espaço de tempo de uma hora. Já houve casos de caminhões de entrega circulando do lado de fora das instalações de uma montadora de automóveis até que o processo de produção estivesse no ponto para receber as peças transportadas. Por outro lado, uma entrega atrasada poderia paralisar toda uma instalação de produção que opere sem estoques de matérias-primas e peças. No caso das empresas de serviços, pense na frustração de um consumidor que tenha tirado folga do trabalho para ficar em casa e venha a constatar que uma entrega ou uma instalação não foi feita dentro do prazo previsto. Se uma entrega confiável é vital para os segmentos-alvo de clientes, uma medida de entrega dentro do prazo será um valioso vetor de desempenho para a satisfação e retenção dos clientes. A medida da pontualidade de entrega deve estar baseada na expectativa dos clientes. Se disser à Honda ou à Toyota que a sua definição de “no

prazo" significa "mais ou menos 1 dia", quando o processo de produção dessas empresas não tolera intervalos superiores a 1 hora, você dificilmente conseguirá fazer muitos negócios com esses famosos clientes.

Hospitais e clínicas que compraram ou arrendaram equipamentos caros para a realização de diagnósticos exigem alta confiabilidade e tempo de disponibilidade desses equipamentos. Um fabricante usa duas medidas para esses clientes: o percentual de tempo de disponibilidade do equipamento e o tempo médio de resposta a pedidos de serviço. O foco nesses objetivos levou a empresa a instalar no equipamento circuitos para a detecção de defeitos capazes de emitir automaticamente um pedido de serviço antes que o equipamento apresentasse qualquer defeito.

Os prazos são importantes não apenas para os produtos e serviços existentes. Vários clientes dão valor aos fornecedores capazes de oferecer um fluxo contínuo de novos produtos e serviços. Para esses segmentos de mercado, um curto tempo de desenvolvimento para o lançamento de novos produtos e serviços pode ser um valioso vetor de desempenho para a satisfação dos clientes. Esse objetivo poderia ser medido como o tempo decorrido desde o momento em que a nova necessidade de um cliente é identificada até o momento em que o novo produto ou serviço é entregue. Examinaremos a medida de tempo de lançamento (*time-to-market*) ao discutirmos o processo de inovação na perspectiva dos processos internos (Capítulo 5).

QUALIDADE

A qualidade foi uma dimensão competitiva crítica na década de 80 e continua importante até hoje. Em meados da década de 90, no entanto, a qualidade deixou de ser uma vantagem estratégica para se tornar uma necessidade competitiva. Muitas empresas que não foram capazes de oferecer de forma confiável produtos ou serviços sem defeitos deixaram de ser concorrentes sérias. Com toda a atenção dedicada à melhoria da qualidade nos últimos 15 anos, as oportunidades para a vantagem competitiva tornaram-se bem mais restritas. A qualidade passou a ser um fator de higiene; para os clientes, é natural que os fornecedores obedeçam às especificações de produtos e serviços. Não obstante, para determinados setores de atividade, regiões ou segmentos de mercado, uma qualidade excelente ainda pode oferecer oportunidades para que as empresas se distingam de suas concorrentes. Nesse caso, seria altamente conveniente incluir na perspectiva dos clientes medidas de qualidade segundo a ótica dos clientes.

A qualidade de bens manufaturados poderia ser medida pela incidência de defeitos, como indicadores de defeito em peças por milhão, de acordo com a visão dos clientes. O famoso programa *Six Sigma* da Motorola tem por objetivo reduzir os defeitos para menos de 10 PPM. Frequentemente, avaliações de terceiros fornecem *feedback* sobre qualidade. A empresa J. D. Power fornece informações e classificações sobre defeitos e qualidade percebida em automóveis e empresas aéreas. O Departamento de Transportes dos Estados Unidos fornece informações sobre a frequência de chegadas com atraso e bagagens extraviadas pelas empresas aéreas.

Outras medidas da qualidade facilmente disponíveis são devoluções feitas pelos clientes, uso de garantias e solicitações de atendimento. As empresas de serviços enfrentam um problema específico que não afeta as indústrias. Quando o produto ou equipamento de um fabricante deixa de funcionar ou satisfazer ao cliente, este normalmente devolve o produto ou liga para a empresa solicitando o devido conserto. Por outro lado, quando falta qualidade ao serviço de uma empresa, o cliente nada tem a devolver e, normalmente, não há um encarregado a quem ele possa reclamar. A reação do cliente é deixar de procurar os serviços da empresa. A empresa de serviços pode acabar notando um declínio de seus negócios e de sua participação de mercado, mas esses indícios são defasados no tempo e quase impossíveis de serem revertidos. Normalmente, a empresa não conhecerá sequer a identidade dos clientes que experimentaram o serviço, foram mal atendidos e acabaram decidindo não utilizar nunca mais os serviços da empresa. Por esse motivo, algumas empresas de serviços oferecem garantias.⁵ Essa oferta de reembolso imediato do preço de compra geralmente acrescido de um valor complementar oferece vantagens importantes. Primeiro, a garantia permite que a empresa retenha um cliente que, caso contrário, poderia ser perdido para sempre. Segundo, a empresa é avisada da ocorrência de serviços falhos, o que lhe permite dar início a um programa de medidas corretivas. E, por fim, o conhecimento da existência da garantia de serviço representa uma forte motivação e incentivo para que as empresas prestadoras do serviço evitem defeitos que venham a desencadear um pedido de garantia. Por isso, empresas que possuem programas de garantia de serviço provavelmente irão querer incluir a incidência e o custo das garantias de serviço como medidas em sua perspectiva dos clientes.

A qualidade pode também estar relacionada ao desempenho ao longo da dimensão de tempo. Na realidade, a medida da entrega no

prazo, discutida anteriormente, é uma medida da qualidade do desempenho da empresa com referência aos prazos de entrega prometidos.

PREÇO

Com tanta ênfase no tempo, na capacidade de resposta e na qualidade, você talvez se pergunte se os clientes ainda se preocupam com o preço. Pode estar certo de que, se uma unidade de negócios estiver seguindo uma estratégia diferenciada ou de baixo custo, os clientes *sempre* estarão preocupados com o preço que pagam pelo produto ou serviço. Nos segmentos de mercado em que o preço exerce uma grande influência na decisão de compra, as unidades de negócios podem acompanhar o preço líquido de venda (deduzidos os descontos e as bonificações) com base no dos concorrentes. Se o produto ou serviço é vendido através de processos de concorrência, o percentual de licitações ganhas, principalmente nos segmentos-alvo, indicaria a competitividade da unidade no tocante ao preço.

Entretanto, mesmo clientes sensíveis ao preço poderão dar preferência aos fornecedores que oferecerem não apenas preços baixos, mas custos baixos de aquisição e utilização do produto ou serviço. À primeira vista, pode parecer que estamos jogando com as palavras ao distinguirmos baixo preço de baixo custo, mas, na verdade, existem diferenças reais e importantes. Consideremos uma empresa do setor industrial que utilize um item crítico adquirido de um determinado fornecedor. O fornecedor que oferece preços baixos poderá acabar se revelando um fornecedor de custo extremamente alto, pelo fato de só poder entregar em grandes quantidades, o que exigiria grande espaço para estocagem, recebimento e recursos de manuseio, além do custo de capital associado à compra e ao pagamento das peças com bastante antecedência à necessidade de uso. É possível também que esse fornecedor não seja qualificado; isto é, que não haja garantia de qualidade das peças recebidas em conformidade com as especificações do comprador. Portanto, a empresa compradora tem que inspecionar as mercadorias recebidas, devolver aquelas em que forem constatados defeitos e tomar providências para que sejam recebidas as peças substitutas (que ela própria deverá inspecionar). É possível ainda que o fornecedor que oferece preços baixos não se destaque pela capacidade de entregar as mercadorias no prazo. A falta de cumprimento dos prazos de entrega faz com que a empresa compradora efetue pedidos com bastante antecedência e mantenha estoques de reserva para os casos em que a entrega não for feita dentro do

prazo. Os atrasos nas entregas geram custos mais elevados para a expedição de pedidos e a reprogramação da fábrica em função dos itens faltantes. E os fornecedores que oferecem preços baixos talvez não estejam conectados eletronicamente a seus clientes, impondo-lhes, com isso, custos mais elevados de colocação e pagamento de pedidos.

Em contrapartida, um fornecedor de baixo custo pode ter um preço de compra ligeiramente mais alto mas entrega produtos sem defeitos, diretamente à estação de trabalho, *just-in-time*, quando necessário. Ele permite também que os clientes efetuem seus pedidos e pagamentos por via eletrônica. Para a empresa compradora não há praticamente nenhum custo de pedido, recebimento, inspeção, estocagem, manuseio, expedição, reprogramação, retrabalho e pagamento de peças adquiridas desse fornecedor. Algumas empresas, como dissemos neste capítulo, permitem que determinados fornecedores assumam sua função de compras não se responsabilizando pelas peças antes de sua entrega, *just-in-time*, diretamente a uma estação de trabalho. Os fornecedores devem se esforçar para organizar seus processos de produção e de negócios de modo que possam se tornar os fornecedores de menor custo. Podem optar por concorrer na dimensão de custo (para o cliente), não apenas oferecendo preços baixos e descontos. Essa medida exige que o fornecedor estabeleça uma meta de minimizar os custos totais de seus clientes para a aquisição de peças.

Empresas de alguns setores têm a oportunidade de fazer algo ainda melhor do que tornar-se fornecedoras de baixo custo para seus clientes. Se o cliente for uma empresa que revenda as mercadorias a seus próprios clientes e consumidores, como um distribuidor, um atacadista ou um varejista, o fornecedor pode tentar ser o fornecedor mais lucrativo de seus clientes. Utilizando técnicas de custeio baseado em atividades, o fornecedor pode trabalhar com os seus clientes para elaborar um modelo ABC que permita a eles calcular a lucratividade por fornecedor. Por exemplo, a Maplehurst, uma empresa de produtos congelados de panificação, trabalha diretamente com seus clientes — padarias de supermercados — para calcular a lucratividade gerada pelas diferentes categorias de produtos: o pão, os bolos e os bolinhos comprados prontos; produtos fabricados internamente; e produtos de panificação congelados e aquecidos na própria loja (linha de produtos da Maplehurst). A Maplehurst conseguiu demonstrar aos clientes que os produtos congelados (e posteriormente aquecidos na própria loja) estão entre os mais lucrativos da sua linha, uma descoberta que invariavelmente gera mais negócios para a empresa.

A atual batalha entre as marcas de bebidas globais, como a Coca-Cola e a Pepsi-Cola, *versus* as marcas alternativas, como a President's Choice e a Safeway Select, está sendo travada em ambos os lados através de cálculos feitos (para o varejista) sobre quais seriam os produtos mais lucrativos. Os cálculos são mais complexos do que a margem bruta tradicional (o preço líquido de venda menos o preço de compra) que a maioria dos distribuidores, atacadistas e varejistas utilizam para calcular suas margens de lucro por linha de produtos ou fornecedor. Por exemplo, os grandes fabricantes de bebidas entregam seus produtos diretamente à loja e o seu pessoal arruma o produto nas prateleiras. As empresas de marcas alternativas entregam seus produtos nos depósitos, exigindo que a loja utilize seus próprios recursos para receber, manusear, estocar, entregar e comercializar. Mas as grandes marcas também tendem a ocupar parte do espaço mais visível e valorizado nas lojas, enquanto os produtos das marcas alternativas ocupam um espaço normal nas prateleiras. Portanto, devemos ter o cuidado de contabilizar correta e integralmente todos os custos ao compararmos a lucratividade de fornecedores alternativos.

Os benefícios, para os melhores fornecedores, do cálculo da lucratividade de um cliente são enormes. Existe mensagem mais poderosa a ser transmitida por uma empresa aos seus clientes do que uma demonstração de que ela é a fornecedora mais lucrativa que o cliente tem? Portanto, uma empresa que abastece clientes que estocam e revendem seus produtos ou serviços pode determinar os níveis de satisfação, fidelidade e retenção do cliente medindo a lucratividade de seus clientes e se esforçando para tornar-se uma fornecedora altamente lucrativa. É claro que o fornecedor também deve equilibrar essa medida calculando sua própria lucratividade no atendimento a cada um de seus clientes. A redução da própria margem de lucros para que a dos clientes aumente pode resultar em clientes satisfeitos e fiéis, mas desagradar a acionistas e banqueiros.

Capítulo Cinco

Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

e Produtores.

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.¹ *No BMD e CONCOM conta com demonstrações DEC*

Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Para o *Balanced Scorecard*, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação — identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades —, prossiga com os processos de operações — entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes — e

termine com o serviço pós-venda — oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

A derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes. As limitações da dependência exclusiva nas medidas financeiras e nos relatórios mensais de variação para controlar as operações departamentais são bem conhecidas.² Felizmente, a maioria das empresas não se limita mais a utilizar a análise de variação dos resultados financeiros como método básico de avaliação e controle. Elas estão complementando as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo.³ Esses sistemas de medição de desempenho mais abrangentes são um avanço claro ante à dependência exclusiva nos relatórios mensais de variação, mas eles ainda se baseiam na tentativa de melhorar o desempenho de departamentos individuais, e não processos de negócios integrados. Assim sendo, as tendências mais recentes reforçam a importância de medir o desempenho dos processos de negócios, como atendimento de pedidos, compras, planejamento e controle de produção, que atravessam vários departamentos organizacionais. Normalmente, medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo devem ser definidas e avaliadas para esses processos.⁴

Para a maioria das empresas de hoje, ter diversas medidas para processos de negócios multifuncionais e integrados representa uma melhoria significativa em relação aos sistemas de medição de desempenho existentes. Na realidade, essa foi a meta que estabelecemos para nós mesmos ao lançarmos, em 1990, um projeto de medição de desempenho que, durante um ano, teve a participação efetiva de 12 empresas. Esse projeto, baseado na experiência da Analog Devices, entre outras, levou à formulação do *Balanced Scorecard* como um novo sistema de medição do desempenho corporativo.⁵

Trabalhos posteriores com empresas inovadoras nos revelaram as limitações até mesmo desses sistemas de medição de desempenho melhorados. Acreditamos que a simples utilização de medidas financeiras e não-financeiras de desempenho para os processos de negócios existentes não levará as empresas a melhorar muito seu desempenho econômico. A simples imposição de medidas de desempenho aos processos existentes ou a processos reengenhierados pode

estimular melhorias locais, mas dificilmente produzirá objetivos ambiciosos para clientes e acionistas.

Todas as empresas tentam melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos de seus processos de negócios. Portanto, a concentração exclusiva em ganhos no tempo de ciclo, produtividade, qualidade e custo dos processos existentes talvez não leve a competências exclusivas. A menos que se possa superar o desempenho dos concorrentes em todos os processos de negócios, qualidade, tempo, produtividade e custo, tais melhorias aumentarão as chances de sobrevivência, mas não gerarão vantagens competitivas distintas e sustentáveis.⁶

No *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

A experiência da Rockwater ilustra dois exemplos claros de como podem ser necessários processos de negócios inteiramente novos para que as empresas consigam alcançar seus objetivos financeiros e dos clientes. Lembre-se de quando mencionamos no Capítulo 3 que a Rockwater padecia com longos ciclos de fechamento ao final de muitos projetos de construção. Alguns clientes retardavam os pagamentos finais em mais de 100 dias, o que gerava grandes contas a receber e baixo retorno sobre o capital empregado. Como um dos objetivos financeiros, os executivos da empresa especificaram a redução desse ciclo de fechamento para que o ROCE melhorasse. Ao elaborar o *scorecard* da Rockwater, os gerentes associaram essa meta financeira ao processo interno que possibilitaria receber os pagamentos de final de projeto com mais rapidez. Uma análise simplista teria dirigido as atenções para o processo existente de contas a receber e tentaria identificar as deficiências desse processo, que provocava períodos de cobrança de 110 dias. Mas a causa básica da cobrança demorada não estava no departamento de contas a receber. Não haveria aumento de qualidade ou reengenharia do processo de contas a receber capaz de reduzir os longos ciclos de fechamento. Os clientes estavam atrasando o pagamento não porque desconhecessem a fatura ou precisassem ser lembrados e pressionados pelos funcionários do setor de contas a receber para que efetuassem seus pagamentos. Os clientes não pagavam no prazo por entenderem que o projeto ainda não havia sido concluído a contento.

Qualquer pessoa que tenha lidado com empreiteiros, principalmente no ramo da construção ou reforma de residências, aprendeu que a definição de projeto concluído sob a ótica do empreiteiro quase sempre difere da definição do cliente. Por isso, embora os engenheiros da Rockwater tivessem concluído a última soldagem prevista no oleoduto, e já tivessem passado ao projeto seguinte, é possível que o cliente não tenha ficado completamente satisfeito com os resultados. Uma das poucas maneiras que os clientes têm de manifestar suas diferenças de opinião quanto à definição de conclusão de projeto é reter o pagamento final até que sejam realizadas atividades complementares e as partes concordem que o projeto esteja realmente concluído.

A solução para o longo ciclo de fechamento da Rockwater não estava em mais treinamento, formação profissional ou tecnologia no departamento de contas a receber. A solução teria que nascer de uma sensível melhoria de comunicação entre o gerente de projetos da Rockwater e o representante do cliente. Essa comunicação revelaria de imediato quaisquer preocupações que o cliente tivesse em relação ao trabalho já realizado e ao andamento do projeto. O ideal seria um processo de comunicação contínuo durante o projeto, que mantivesse o cliente satisfeito ao fim de cada etapa, de modo que o pagamento final fosse efetuado pontualmente. Com isso, a Rockwater identificou, como um processo interno inteiramente novo: os gerentes de projeto deveriam manter uma comunicação contínua com o cliente em relação ao andamento e à expectativa de conclusão do projeto, e pedir ao cliente que efetuasse prontamente o pagamento quando da conclusão de cada etapa prevista, principalmente o pagamento final no término do projeto. Isso obrigava os engenheiros a se preocuparem com o sucesso comercial dos projetos, além do sucesso técnico. Um novo processo interno para engenheiros e gerentes de projeto foi revelado e desenvolvido a partir da meta financeira de aumentar o retorno sobre o capital empregado.

Um segundo exemplo de processo interno novo surgiu da perspectiva dos clientes: a Rockwater decidiu tornar-se a fornecedora preferencial dos clientes do Primeiro Nível. Os executivos da empresa reconheciam que, para conquistar o segmento de clientes do Primeiro Nível, precisariam oferecer os serviços que esses clientes valorizavam. O problema estava em determinar quais eram esses serviços. Em vez de realizar uma única e grande pesquisa de opinião junto aos clientes, os executivos da Rockwater preferiram que os gerentes, como parte das atividades rotineiras, passassem a acompanhar a evolução das necessidades de seus clientes. Os serviços poderiam incluir tecnolo-

gias inovadoras para operar em ambientes submarinos hostis, maior preocupação com o gerenciamento da segurança, novas modalidades de financiamento de projetos ou melhores metodologias de gerenciamento de projetos. A Rockwater estabeleceu como objetivo de processo interno a capacidade de prever e influenciar as necessidades futuras dos clientes, e este era um processo inteiramente novo para a empresa. Antes, a Rockwater respondia de forma reativa — esperando que o cliente solicitasse a proposta, depois um plano de trabalho e cotando o preço. No futuro, a Rockwater passaria a agir proativamente, influenciando o conteúdo das solicitações de proposta dos clientes.

Assim sendo, o processo de vinculação dos objetivos dos processos internos aos objetivos financeiros e dos clientes revelaram aos executivos da Rockwater dois processos internos inteiramente novos nos quais teriam que alcançar a excelência:

1. Gerenciar o relacionamento nos projetos existentes a fim de acelerar o ciclo de fechamento.
2. Prever e influenciar os pedidos futuros dos clientes.

O estabelecimento de objetivos e medidas para esses processos só teria sido possível através de um procedimento hierarquizado que traduzisse a estratégia em objetivos operacionais. Foi assim que os gerentes identificaram, para a perspectiva dos processos internos, novos caminhos para transformar radicalmente a performance da empresa diante de clientes e acionistas.

A CADEIA DE VALORES DOS PROCESSOS INTERNOS

Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constatamos que uma cadeia de valor genérica serve de modelo que as empresas podem adaptar ao construir uma perspectiva dos processos internos (ver Figura 5-1). Esse modelo inclui três processos principais:

- Inovação.
- Operações.
- Serviço pós-venda.

O Processo de Inovação

Algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e o desenvolvimento como processo de apoio, não como um elemento básico do processo de criação de valor. Na realidade, nos primórdios do *Balanced Scorecard*, também separamos o processo de inovação da perspectiva dos processos internos. Mas, aplicando o *scorecard* na prática, percebemos que a inovação era um processo *interno* crítico. Para muitas empresas, eficiência e oportunidade em processos de inovação constituem fatores mais importantes até do que a excelência nos processos operacionais rotineiros que centralizam as atenções da literatura sobre a cadeia de valor. A importância relativa do ciclo de inovação sobre o ciclo operacional torna-se especialmente clara em empresas com longos ciclos de projeto e desenvolvimento, como nos setores farmacêutico, de produtos químicos agrícolas, de software e de equipamentos eletrônicos de alta tecnologia. A partir do momento em que os produtos chegam à fase de produção, as margens operacionais brutas podem tornar-se bastante altas. As oportunidades para reduções substanciais de custo também podem ser limitadas. A maioria dos custos incide e é predeterminada durante as fases de pesquisa e desenvolvimento. A importância do processo de inovação nos levou a modificar a “geografia” do *Balanced Scorecard*, para que o processo de inovação pudesse ser reconhecido como parte integrante da perspectiva dos processos internos.

Considere o processo de inovação como a onda longa da criação de valor, em que as empresas primeiro identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Depois, mantendo-se nessa onda de criação de valor e crescimento, as empresas projetam e desenvolvem novos produtos e serviços que lhes permitam atingir novos mercados e clientes e satisfazer às necessidades recém-identificadas dos clientes. Os processos de operações, por outro lado, representam a onda curta da criação de valores, onde as empresas oferecem os produtos e serviços aos clientes existentes.

O processo de inovação (ver Figura 5-2) tem dois componentes. No primeiro, os gerentes realizam pesquisas de mercado para identificar o tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço para cada produto ou serviço. À medida que executam processos internos para atender às necessidades específicas dos clientes, informações precisas e consistentes sobre o tamanho do mercado e as preferências dos clientes passam a ser uma tarefa vital

No processo de inovação, a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. Nos processos de operações, que é o segundo estágio da cadeia de valor interna, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. Esse tem sido historicamente o foco dos sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas.

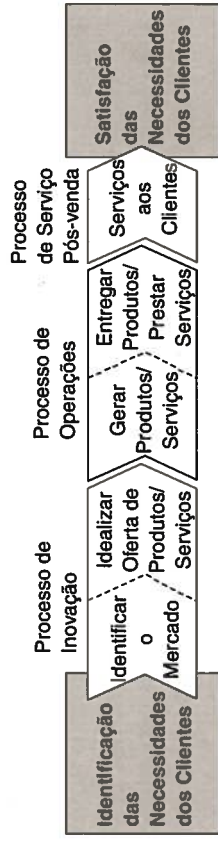


Figura 5-1 A Perspectiva dos Processos Internos — O Modelo da Cadeia de Valores Genérica

A excelência operacional e a redução de custos nos processos de produção e prestação de serviços ainda constituem metas importantes. Todavia, a cadeia de valor genérica da Figura 5-1 mostra que essa excelência operacional talvez seja apenas um dos componentes, e não o mais decisivo, de toda uma cadeia de valor baseada na realização dos objetivos financeiros e dos clientes.

O terceiro estágio da cadeia de valor é o serviço ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço. Algumas empresas têm estratégias voltadas à excelência nesse aspecto. Por exemplo, empresas que vendem equipamentos ou sistemas sofisticados podem oferecer programas de treinamento aos funcionários dos clientes para que utilizem o equipamento ou sistema de forma mais eficaz e eficiente. Podem ainda garantir rapidez no atendimento a falhas reais ou potenciais e paralisações. Um distribuidor de produtos químicos industriais capacitou-se a manter documentação detalhada e serviços de tratamento de resíduos químicos, livrando os clientes de uma tarefa dispendiosa, de muita responsabilidade e sujeita a intensa vigilância governamental (de órgãos como a Environmental Protection Agency e a Occupational Safety and Health Administration, nos Estados Unidos). Todas essas atividades agregam valor aos produtos e serviços, que as empresas oferecem aos clientes-alvo.

- Realiza pesquisas básicas para desenvolver produtos e serviços radicalmente novos que agreguem valor aos clientes.
- Realiza pesquisas aplicadas para explorar as tecnologias existentes a fim de criar a próxima geração de produtos e serviços.
- Toma iniciativas focalizadas de desenvolvimento para lançar novos produtos e serviços no mercado.

Historicamente, as empresas dedicam pouca atenção à criação de medidas de desempenho para processos de projeto e desenvolvimento de produtos. Essa desatenção pode ter várias causas. Antigamente, quando os sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas eram projetados, as atenções se voltavam para os processos produtivos e operacionais, não para a pesquisa e o desenvolvimento. Isso se justificava pelos investimentos muito maiores em processos de produção do que em processos de P&D, e o segredo do sucesso estava na fabricação eficiente de produtos de alto volume. Hoje, porém, muitas empresas conseguem vantagens competitivas com base num fluxo contínuo de produtos e serviços inovadores, de modo que o processo de P&D passou a ser um elemento mais importante da cadeia de valor. O sucesso desse processo deve ser motivado e avaliado de acordo com objetivos e medidas específicos.

A importância crescente do processo de pesquisa e desenvolvimento também levou as empresas a gastarem mais em processos de P&D. Na realidade, algumas empresas gastam mais em processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento do que para apoiar seus processos de produção e operação. Por exemplo, um fornecedor de componentes para automóveis descobriu que 10% de suas despesas vinham de atividades de projeto e desenvolvimento, enquanto as suas despesas diretas de mão-de-obra de produção representavam apenas 9% das despesas. Entretanto, a mão-de-obra direta era fortemente controlada através do custo-padrão e de um rigoroso sistema de análise de variações, ao passo que os grupos de projeto e desenvolvimento eram virtualmente esquecidos pelos sistemas financeiros de monitoração de despesas ou medição de resultados. Os sistemas de medição de desempenho de muitas empresas continuam gravitando em torno da eficiência operacional, e não à eficácia e eficiência dos processos de pesquisa e desenvolvimento.

É claro que a relação entre os investimentos feitos (em salários, equipamento e materiais) durante os processos de P&D e os resultados obtidos (produtos e serviços inovadores) é muito menor e mais incerta do que os investimentos feitos nos processos de produção,

que precisa ser realizada com qualidade. Além de sondar clientes atuais e potenciais, esse segmento poderia incluir também a idealização de mercados e oportunidades inteiramente novos para os produtos e serviços que a empresa pode fornecer. Hamel e Prahalad descrevem esse processo como a busca de “espaços vazios...”, as oportunidades que residem entre ou em torno das definições do negócio baseadas nos produtos”. Os dois autores incentivam as empresas não a satisfazer ou encantar os clientes, mas a surpreendê-los, encontrando respostas para duas perguntas fundamentais:

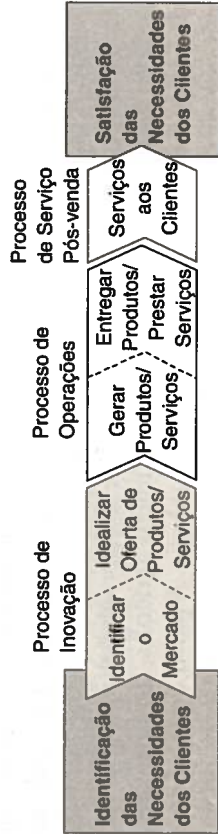


Figura 5-2 A Perspectiva dos Processos Internos — O Processo de Inovação

1. Que tipos de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã?
2. Como poderemos, através da inovação, oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?

Evidentemente, a Rockwater queria incentivar seu pessoal a passar mais tempo conversando com os clientes para conhecer suas necessidades emergentes e pensar em soluções inovadoras para essas necessidades. As medidas desse componente de pesquisa de clientes e mercados poderiam ser o número de produtos e serviços inteiramente novos desenvolvidos, o sucesso no desenvolvimento de produtos e serviços específicos dirigidos a grupos focalizados de clientes, ou simplesmente a elaboração de uma pesquisa de mercado sobre as preferências emergentes e futuras dos clientes.

As informações sobre mercados e clientes servem de subsídio para os processos de projeto e desenvolvimento de produtos/serviços propriamente ditos, o segundo passo do processo de inovação.⁸ Nessa fase, o grupo de pesquisa e desenvolvimento da empresa:

onde os padrões podem ser estabelecidos com relativa facilidade para a conversão dos recursos de mão-de-obra, materiais e equipamento em bens acabados. Um processo típico de desenvolvimento de produtos no setor de equipamentos eletrônicos poderia consumir dois anos de desenvolvimento, seguidos de cinco anos de vendas. Portanto, o primeiro indicador do sucesso do processo de desenvolvimento de um produto pode não aparecer nos primeiros três anos (no primeiro ano após o ano inicial de vendas). Os processos de produção com tempos de ciclo medidos em intervalos de tempo que variam de minutos a vários dias são mais adequados ao uso de padrões, volumes de produção e uma série de medidas de produtividade para fins de avaliação e controle. Mas a dificuldade em se medir a conversão de insumos em produtos na área de P&D não deveria impedir que as empresas especificassem objetivos e medidas para esse processo organizacional crítico. Não devemos cair na armadilha do “se não for capaz de medir o que quer, aprenda a querer o que é capaz de medir”.

MEDIDAS PARA A PESQUISA BÁSICA E APLICADA

A Advanced Micro Devices, importante fabricante de semicondutores, atua num setor caracterizado por mudanças tecnológicas extremamente rápidas. A empresa focalizou muitas medidas de seu *Balanced Scorecard* no processo de inovação. Entre as medidas utilizadas estavam:

1. Percentual de vendas gerado por novos produtos.
2. Percentual de vendas gerado por produtos proprietários.⁹
3. Lançamento de novos produtos *versus* novos lançamentos dos concorrentes; também, lançamento de novos produtos em comparação com o planejamento.
4. Capacidades técnicas do processo de produção (densidade de *chips* que poderiam ser produzidos numa lâmina de silício).
5. Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

Essas medidas transmitiam a importância que a empresa atribuía a um processo de inovação eficaz.

A Analog Devices, que atua no mesmo ramo de atividade, utiliza uma medida do retorno de P&D: o quociente de lucro operacional antes dos impostos, durante um período de cinco anos, em relação ao custo total de desenvolvimento. Esse indicador pode ser consolidado para todos os novos produtos lançados ou aplicado individualmente.

Utilizado como medida de desempenho, o quociente de lucro operacional em relação ao custo de desenvolvimento serve para alertar os engenheiros de projeto e desenvolvimento que a meta da atividade de P&D não se restringe apenas a produtos tecnicamente sofisticados e inovadores, mas a produtos com potencial de mercado que compensarão de sobra os seus custos de desenvolvimento.

MEDIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Apesar da incerteza inerente a muitas atividades de desenvolvimento de produtos, padrões consistentes podem ser identificados e explorados num sistema de medição. Por exemplo, o desenvolvimento de produtos farmacêuticos passa por processos sequenciais que têm início com a triagem de grandes quantidades de compostos, seguida de uma investigação mais detalhada dos mais promissores, indo desde os laboratórios até os testes em animais, antes de serem testados em seres humanos, passando, finalmente, por complexos procedimentos de revisão e homologação governamental. Cada fase pode ser caracterizada por medidas, como volumes de produção (número de compostos que passam com sucesso à fase seguinte dividido pelo número de compostos que ingressam nessa fase) tempo de ciclo (quanto tempo os compostos permanecem na fase), e custo (quanto foi gasto no processamento de compostos na fase). Os gerentes podem fixar metas para aumentar os volumes de produção e reduzir os tempos de ciclo e os custos em cada fase do processo de desenvolvimento.

Uma empresa de equipamentos eletrônicos realizou uma análise das causas da demora e do alto custo de seu processo de desenvolvimento de novos produtos. A análise revelou que a causa número um para o longo tempo de lançamento de novos produtos no mercado estava nos produtos que não funcionavam adequadamente com o projeto original e, por isso, tinham que ser reprojatados e retestados, às vezes repetidamente. Em consequência, embora mantendo o tempo de lançamento no mercado como uma medida crítica de resultado para o processo de desenvolvimento de produtos, a empresa acrescentou um vetor de desempenho — o percentual de produtos cujo projeto original atendia totalmente à especificação funcional dos clientes. Outro vetor de desempenho era o número de vezes que o projeto precisava ser modificado, ainda que ligeiramente, antes de ser liberado para produção. A empresa estimava que cada erro de projeto custava US\$185.000. Com uma média de dois erros por produto lançado, e

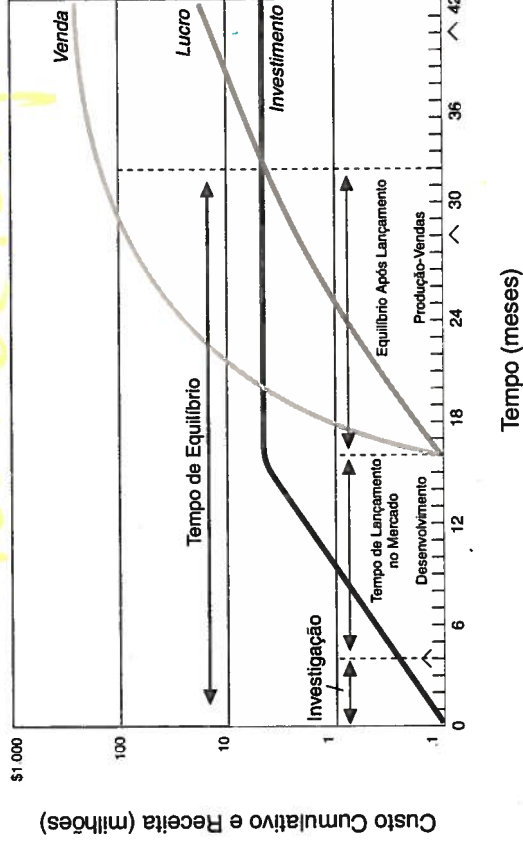
com 110 novos produtos lançados a cada ano, a quantia total gasta em erros de projeto era de mais de US\$40 milhões, o que representava mais de 5% da receita. Deve ser acrescido a esse cálculo o valor das vendas perdidas em consequência do lançamento tardio de novos produtos no mercado, em decorrência dos atrasos no reprojeto dos produtos para eliminar falhas.

Os engenheiros da Hewlett-Packard desenvolveram uma medida chamada tempo de equilíbrio para medir a eficácia de seu ciclo de desenvolvimento de produtos.¹⁰ O tempo de equilíbrio mede o prazo transcorrido desde o início do trabalho de desenvolvimento do produto até que o produto seja lançado e gere lucro suficiente para pagar o investimento originalmente feito em seu desenvolvimento (ver Figura 5-3). O tempo de equilíbrio reúne numa única medida três elementos críticos de um processo de desenvolvimento de produtos eficaz e eficiente. Primeiro, para que a empresa encontre o equilíbrio em seu processo de P&D, o investimento no processo de desenvolvimento de produtos deve ser recuperado. Por isso, o tempo de equilíbrio incorpora não apenas o resultado do processo de desenvolvimento de produtos, mas também o custo do processo, e oferece incentivos para tornar o processo de desenvolvimento de produtos mais eficiente. Segundo, o tempo de equilíbrio enfatiza a lucratividade. Gerentes de marketing, pessoal de produção e os engenheiros de projeto são incentivados a trabalhar juntos para desenvolver produtos que atendam às necessidades reais dos clientes, inclusive oferecendo os produtos através de canais de vendas eficazes por um preço atraente e a um custo que permita à empresa gerar lucros que paguem o investimento no desenvolvimento dos produtos. E terceiro, o tempo de equilíbrio se baseia no tempo: ele estimula o lançamento de novos produtos com mais rapidez do que a concorrência, para que sejam efetuadas mais vendas em menor tempo, a fim de que seja recuperado o investimento feito no desenvolvimento do produto.

Embora seja uma medida interessante, o tempo de equilíbrio funciona melhor como uma medida de sinalização do comportamento desejado do que como medida de resultado. Excelentes tempos de equilíbrio podem ser obtidos com a escolha de projetos apenas incrementais, e não inovadores. Além disso, seria difícil calcular a média de diversos projetos para se calcular o tempo de equilíbrio agregado — um projeto com tempo de equilíbrio extremamente longo poderia distorcer o índice agregado. E, por fim, o valor real do tempo de equilíbrio de um projeto só se revela muito depois que o processo de desenvolvimento de produtos é concluído. Marv Patterson, vice-pre-

sidente de engenharia da Hewlett-Packard concluiu: "Trata-se de uma medida muito boa para descrever o comportamento desejado que uma empresa está procurando estimular em seu processo de desenvolvimento de produtos. Além disso, é amplamente utilizada dentro da HP para avaliar a viabilidade de projetos específicos antes que todo o staff seja alocado."

Item De Verificação



Fonte: Adaptação de Charles H. House e Raymond L. Price, "The Return Map: Tracking Product Teams", *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1991): 95. Reimpresso com permissão.

Figura 5-3 A Medida do Tempo de Equilíbrio

A experiência da Hewlett-Packard com o tempo de equilíbrio evidencia que a pressão no sentido de reduzir o ciclo e os gastos, e aumentar o volume de produção, no processo de desenvolvimento de produtos deve ser compensada com medidas do grau de inovação dos produtos criados. Caso contrário, projetistas e desenvolvedores de produtos poderiam concentrar-se em melhorias incrementais alcançáveis com facilidade, rapidez e previsibilidade, e não em produtos radicalmente inovadores. Medidas como a margem bruta gerada por novos produtos podem ajudar a diferenciar os produtos verdadeiramente inovadores daqueles que constituem simples extensões diretas de linhas de produtos e tecnologias existentes. Outra medida pode ser derivada do perfil de tempo das vendas dos novos lançamentos. Produtos incrementais resultantes de extensões de linhas atuais pro-

vavelmente terão apenas alguns anos de vida, com vendas no quinto ano equivalentes a uma pequena fração das vendas do primeiro ou do segundo ano. Os produtos ou serviços que representam inovações radicais deverão ter ciclos de vida longos, e percentuais maiores de vendas no futuro em relação às vendas iniciais.

O Processo de Operações

O processo de operações (ver Figura 5-4) representa a onda curta da criação de valor nas empresas. Ele tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.

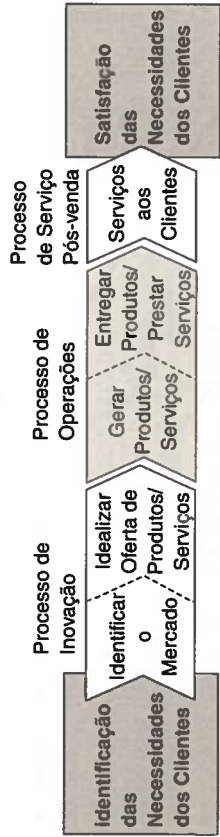


Figura 5-4 A Perspectiva dos Processos Internos — O Processo de Operações

As operações tendem a ser repetitivas, permitindo que técnicas de administração científica sejam diretamente aplicadas para controlar e melhorar o recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes e os processos de suprimentos, produção e entrega. Tradicionalmente, esses processos eram monitorados e controlados por medidas financeiras, como custos-padrão, orçamentos e variações. Com o tempo, entretanto, o foco excessivo em medidas financeiras estreitas como eficiência da mão-de-obra, eficiência do maquinário e variações dos preços de compra deram origem a ações totalmente disfuncionais: ocupar a mão-de-obra e as máquinas com o acúmulo de estoques não relacionados a pedidos dos clientes, e mudar de fornecedores em busca de preços mais baixos (mas ignorando os custos dos pedidos de alto volume, a má qualidade, os prazos de entrega incertos, além de processos de pedido, recebimento, faturamento e cobrança desconexos entre fornecedores de baixo preço e o cliente). Os problemas associados ao uso de medidas tradicionais de contabilidade de custos no ambiente atual, de ciclos rápidos, alta qualidade e foco no cliente já foram amplamente documentados.¹¹

A influência recente da gestão da qualidade total e da competição baseada no tempo praticada pelas principais indústrias japonesas levaram muitas empresas a complementar suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade e do tempo de ciclo.¹² As medidas de qualidade, do tempo de ciclo e de custo dos processos operacionais foram amplamente discutidas e aplicadas nos últimos 15 anos. Alguns aspectos dessas medidas provavelmente serão incluídos como medidas fundamentais de desempenho na perspectiva dos processos internos de qualquer empresa. Por se tratar de medidas que tendem a ser genéricas, não decorrendo exclusivamente da filosofia do *scorecard*, deixamos as medidas de tempo, qualidade e custo dos processos operacionais para o apêndice deste capítulo.

Além dessas medidas, é importante que os executivos avaliem outras características de seus processos e seu *mix* de produtos e serviços. Essas medidas adicionais poderiam ser medidas de flexibilidade e de características específicas dos produtos ou serviços que gerem valor para os clientes. Por exemplo, algumas empresas oferecem produtos exclusivos e desempenho de serviço (medidos por precisão, tamanho, velocidade, clareza ou consumo de energia) que lhes permitem obter altas margens de lucro para vendas efetuadas a segmentos de mercado específicos. As empresas capazes de identificar as características diferenciadoras de seus produtos e serviços certamente buscarão usar o *Balanced Scorecard* para reforçar a tensão dada a esses indicadores. Portanto, atributos críticos de desempenho de produtos e serviços (além do tempo de resposta, da qualidade e do custo) certamente podem ser incorporados ao componente de processos operacionais da perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard*.

Serviço Pós-venda

A fase final da cadeia de valor interna é o serviço pós-venda (ver Figura 5-5). O serviço pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito. As empresas que vendem equipamentos ou sistemas sofisticados como a Otis Elevator e a General Electric Medical Systems (fabricante de equipamentos eletrônicos de manipulação de imagens, como *scanners* para tomografia computadorizada e monitores de ressonância magnética) sabem que qualquer tempo de paralisação de seu equipamento acarreta enormes custos e inconvenientes a seus clientes. Essas duas empresas valorizam seus

equipamentos oferecendo um serviço rápido e confiável a seus clientes, minimizando os transtornos ocasionados. Incorporam a seus equipamentos tecnologia eletrônica capaz de captar e transmitir sinais ao pessoal de assistência técnica quando o equipamento demonstra sinais de defeito iminente. Essa tecnologia permite que o pessoal de assistência técnica compareça ao local para prestar os serviços de manutenção preventiva e reparo, surpreendendo favoravelmente os clientes que ainda não chegaram a perceber qualquer problema de desempenho nos equipamentos. Novas concessionárias de automóveis, como as do Acura e do Saturn, tornaram-se merecidamente conhecidas por oferecerem aos clientes serviços de garantia, manutenção periódica e reparos excepcionalmente melhores. Um elemento importante da proposta de valor que essas montadoras oferecem a seus clientes são serviços e garantia baseados em eficiência, cortesia e confiabilidade. E algumas lojas de departamentos oferecem a seus clientes condições generosas de troca e devolução de mercadorias.

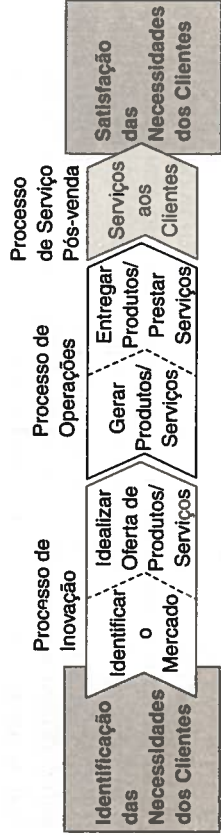


Figura 5-5 A Perspectiva dos Processos Internos — O Processo de Serviço Pós-venda

As empresas que tentam atender às expectativas dos seus clientes-alvo no tocante a serviços de pós-venda de qualidade superior poderiam avaliar seu desempenho aplicando a esses processos alguns dos mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo descritos para os processos operacionais (ver apêndice a este capítulo). Portanto, os tempos de ciclo — desde a solicitação do cliente até a resolução final do problema — mediriam a rapidez de resposta aos defeitos. Medidas de custo poderiam avaliar a eficiência — o custo dos recursos utilizados — dos processos de serviço pós-venda. E o nível de atendimento imediato poderia medir o percentual de solicitações dos clientes atendidas com uma única visita de serviço, sem exigir várias visitas para resolver o problema.

Outro aspecto do serviço pós-venda é o processo de faturamento e cobrança. O objetivo da Rockwater, apresentado no início deste capítulo — redução do tempo decorrido entre a conclusão do projeto e o pagamento final pelo cliente — é um excelente exemplo de foco e disciplina num processo crítico de serviço pós-venda. Empresas com grandes volumes de vendas por cartão de crédito ou sistema de crédito próprio provavelmente precisarão aplicar medidas de custo, qualidade e tempo de ciclo aos seus processos de faturamento, cobrança e solução de divergências.

E empresas que lidam com produtos ou materiais químicos perigosos ou ecologicamente sensíveis poderão adotar medidas críticas de desempenho associadas à eliminação segura dos dejetos e subprodutos do processo de produção. Ao reconhecerem que um relacionamento excelente com a comunidade pode ser um objetivo estratégico para preservar o direito de continuar operando, as empresas fixam metas de serviço pós-venda que conduzem a um desempenho ambiental excelente. Medidas como dejetos e sucata gerados durante os processos de produção podem ser mais significativas por seu impacto no meio ambiente do que pelo ligeiro aumento que provocam nos custos de produção.

PERSPECTIVAS ESPECÍFICAS DE PROCESSOS INTERNOS

Kenyon Stores

A Kenyon Stores (apresentada no capítulo anterior) é uma cadeia multibilionária de lojas de roupas, cujos altos executivos fixaram uma meta agressiva para aumentar as vendas em 150% num período de cinco anos. Eles pretendiam alcançar essa ambiciosa meta oferecendo:

1. Uma imagem de marca sofisticada.
2. Mercadorias com excelente estilo, corte e qualidade a preços convidativos.
3. Serviço rápido e eficiente e excelente disponibilidade de produtos.

A Kenyon estabeleceu objetivos e medidas específicas na perspectiva dos clientes (ver Capítulo 4) para atributos de produtos, relacionamento com os clientes, e imagem e marca. Para cumprir seus

objetivos relativos aos clientes, a empresa identificou cinco processos internos de negócios críticos:

1. Gerenciamento da marca.
2. Liderança em estilo.
3. Liderança em fornecedores.
4. Disponibilidade de mercadorias.
5. Experiência de compra inesquecível.

Os dois primeiros processos, gerenciamento da marca e liderança em estilo, podem ser considerados parte do processo de inovação da Kenyon — identificar e influenciar as necessidades dos clientes, e desenvolver produtos com o estilo apropriado para atender a essas necessidades. Os três últimos processos estão relacionados às operações — colocar as mercadorias certas no ponto-de-vendas e proporcionar ao cliente uma “experiência de compra perfeita”.

GERENCIAMENTO DA MARCA

Dentro do processo de gerenciamento da marca, a Kenyon identificou quatro subobjetivos:

1. Definição do Conceito da Marca: transformar a Kenyon numa marca nacional com maior participação no guarda-roupa das clientes-alvo.
2. Domínio da Categoria: continuar ampliando o segmento de calças esportes e *jeans* como a categoria dominante dentro do *-mix* de produtos da Kenyon.
3. Estratégia de Posicionamento: ampliar a imagem da Kenyon, passando de uma etiqueta própria bem-sucedida para uma marca consolidada e facilmente identificada pelas clientes.
4. Definição do Conceito de Loja: desenvolver um bem-sucedido programa de variedade de mercadorias e marketing.

Esses subobjetivos tinham por finalidade estabelecer um conceito e gerar fidelidade entre as clientes-alvo. As medidas selecionadas para esses subobjetivos foram:

1. Participação de mercado nas categorias selecionadas (por exemplo, calças esportes e *jeans*).
2. Reconhecimento de marca (a partir de pesquisas de mercado).

3. Novas contas abertas por ano.

Essas medidas deveriam refletir o sucesso da Kenyon na implementação de sua estratégia de gerenciamento da marca.

LIDERANÇA EM ESTILO

A liderança em estilo foi definida como a oferta de mercadorias modernas, que reforçassem a marca e influenciassem os hábitos de compra das clientes a segmentos específicos de clientes.

A liderança em estilo baseava-se na utilização eficiente das informações com a finalidade de escolher as modas que atendessem às expectativas das clientes nas principais categorias de vestuário. Esse objetivo transmitia a importância da identificação antecipada das tendências da moda e a rápida disseminação dessas informações, para que as peças-chave pudessem ser lançados nas lojas antes da concorrência. A medida selecionada foi o número de peças-chave em que a Kenyon tenha sido a primeira ou segunda a chegar no mercado. Uma segunda medida de liderança em estilo foi o percentual de vendas de itens recém-lançados nas lojas. A definição dos itens a serem incluídos nessa medida mudaria anualmente, de modo a refletir as novas categorias ou acessórios enfatizados a cada ano.

LIDERANÇA EM FORNECEDORES

Como varejista, a Kenyon sabia que seu excelente desempenho dependia fundamentalmente do desempenho de seus principais fornecedores. Esses fornecedores precisariam fabricar produtos com rapidez, eficiência e a preços baixos para que a empresa alcançasse seus ambiciosos objetivos. A liderança em fornecedores exigiria o desenvolvimento e a gestão da base de fornecedores para que os volumes desejados e o *mix* de mercadorias de alta qualidade pudessem ser produzidos e entregues com rapidez. O pessoal de loja da Kenyon examinava todas as remessas de mercadorias recebidas e registrava o percentual de itens que não poderiam ser estocados à venda devido a problemas de qualidade. O *scorecard* media o percentual geral de devoluções por questões de qualidade, e era capaz de associar essas devoluções aos fornecedores.

Uma segunda medida de liderança em fornecedores veio de um recém-criado *scorecard* de fornecedores que os avaliava nas dimensões de qualidade, preço, prazo de entrega e contribuição para decisão sobre as coleções de moda.

A disponibilidade de mercadorias relaciona-se ao objetivo de “estoque perfeito”, no qual a satisfação do cliente, as vendas e a margem bruta seriam obtidas mediante a compra das quantidades certas de mercadorias, nas cores e nos tamanhos certos, e a composição correta dos estoques com a variedade adequada antes que houvesse demanda por parte do cliente. O primeiro elemento desse objetivo, visando a excelência do processo de compras, era medido pelo percentual de determinados itens-chave em falta no estoque das lojas. Para equilibrar essa medida, evitando o excesso de estoque, media-se o giro de estoque dos principais itens selecionados.

O segundo elemento, colocar o produto certo na loja certa, utilizava duas medidas. Uma era o volume total de descontos. A segunda medida de alocação dos produtos era o percentual de mercadorias que precisavam ser transferidas entre as lojas.

EXPERIÊNCIA DE COMPRA INESQUECÍVEL

Uma das medidas para o objetivo de experiência de compra inesquecível da Kenyon já foi descrita no Capítulo 4: uma classificação baseada nos seis elementos de uma “experiência de compra perfeita”. Essa medida ocupava uma posição tanto na perspectiva dos clientes quanto na perspectiva dos processos internos. Além dela, a Kenyon solicitava *feedback* das clientes; uma pontuação para o nível de satisfação das clientes em suas experiências de compra era incluída nesse subobjetivo.

O conjunto completo de objetivos e medidas da perspectiva de processos internos, bem como sua relação com os objetivos da perspectiva dos clientes, está ilustrado na Figura 5-6.

Metro Bank

A perspectiva interna do Metro Bank (ver Figura 5-7) segue a mesma seqüência dos objetivos da cadeia de valor descrita para a Kenyon. A capacidade do Metro, em seu processo de inovação, de identificar e vender a segmentos de mercado lucrativos era medida por sua lucratividade nesses segmentos-alvo. Essa medida foi implementada através de um detalhado sistema de custeio baseado em atividades capaz de produzir demonstrativos mensais de lucros e perdas para cada uma das três milhões de contas do banco. A capacidade de criar novos

produtos para clientes-alvo era medida pelo percentual de receita gerado por novos produtos. E a capacidade de entregar o produto através dos canais de distribuição desejados era medida pelo percentual de transações realizadas através dos diversos canais (caixas eletrônicos, caixas convencionais, ou auxiliadas por computador).

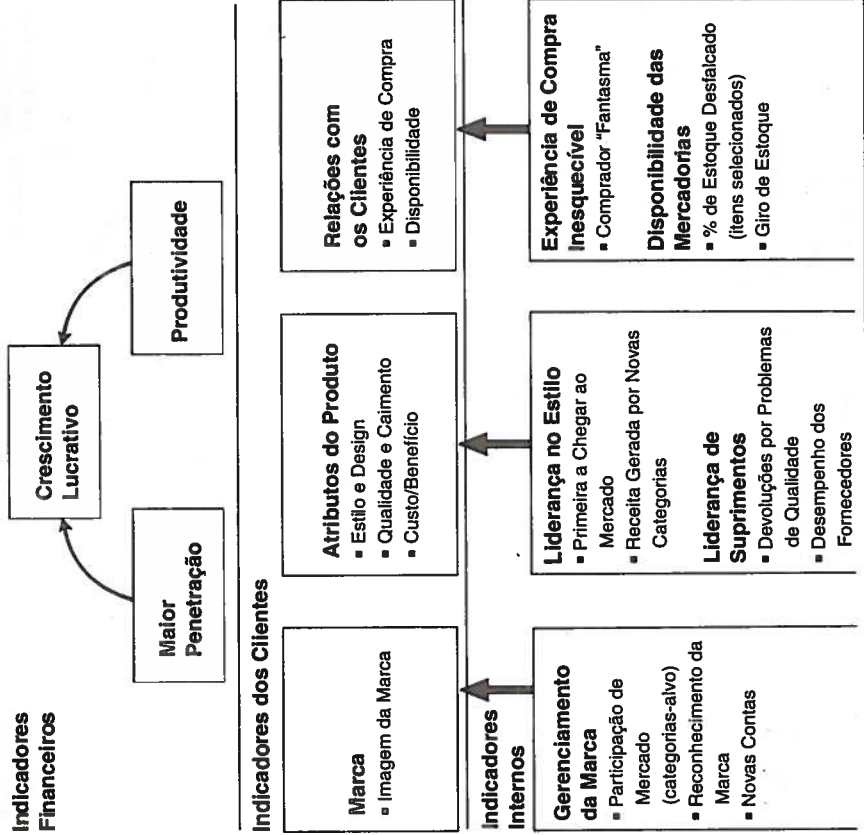


Figura 5-6 O Scorecard e as Vinculações Internas — Kenyon Stores

Um dos objetivos fundamentais da perspectiva interna era o aumento da produtividade do pessoal de vendas, tanto vendendo para um número maior de clientes em segmentos-alvo, quanto aprofundando o relacionamento do banco com os seus clientes-alvo. Esse objetivo de produtividade se refletia nas três medidas estratégicas mostradas na Figura 5-7 sob o tema estratégico de Vendas Cruzadas.

Nosso terceiro exemplo ilustra a perspectiva dos processos internos da Pioneer Petroleum. Lembre-se de que dissemos no Capítulo 4 que a Pioneer Petroleum tinha que atender aos objetivos de dois tipos de clientes: os seus clientes imediatos, os revendedores de gasolina; e os seus clientes que acabavam comprando os produtos da Pioneer nos pontos de venda. A perspectiva interna da Pioneer precisava incorporar objetivos e medidas que atendessem às expectativas tanto dos postos de gasolina quanto dos motoristas.

Para os varejistas (ver a coluna superior direita da Figura 5-8), a Pioneer havia estabelecido como meta dos clientes a satisfação dos revendedores. Os objetivos dos processos internos para alcançar esse resultado incluíam:

- Desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- Desenvolvimento dos revendedores.

Na realidade, o objetivo de desenvolver novos produtos e serviços norteava tanto os objetivos de satisfação dos revendedores quanto dos consumidores. A Pioneer se tornara uma fornecedora mais interessante para os seus revendedores oferecendo-lhes produtos e serviços diferenciados a fim de que não precisassem disputar consumidores com base exclusivamente no preço. Os novos produtos e serviços da Pioneer também seriam interessantes para os consumidores em seus três segmentos de mercado específicos, ou seja, aqueles que procuravam postos de gasolina onde havia uma linha completa de produtos e serviços. A medida para esse objetivo era a receita gerada por outros produtos e serviços, como a receita que o revendedor obtinha com as lojas de conveniência e as ilhas de serviços. Essa medida tinha como *benchmark* os maiores concorrentes do setor. Tanto a receita total gerada por produtos e serviços alternativos (tudo menos gasolina) quanto as vendas por metro quadrado eram calculadas.

O objetivo de desenvolver os revendedores era coberto por duas medidas. A Pioneer criou um kit que ajudava os seus representantes de marketing a fazer visitas mais dirigidas e eficazes aos franqueados, além de servir de modelo para que os representantes avaliassem individualmente o desempenho dos revendedores em sete dimensões:

1. Gestão financeira.
2. Ilhas de serviços.

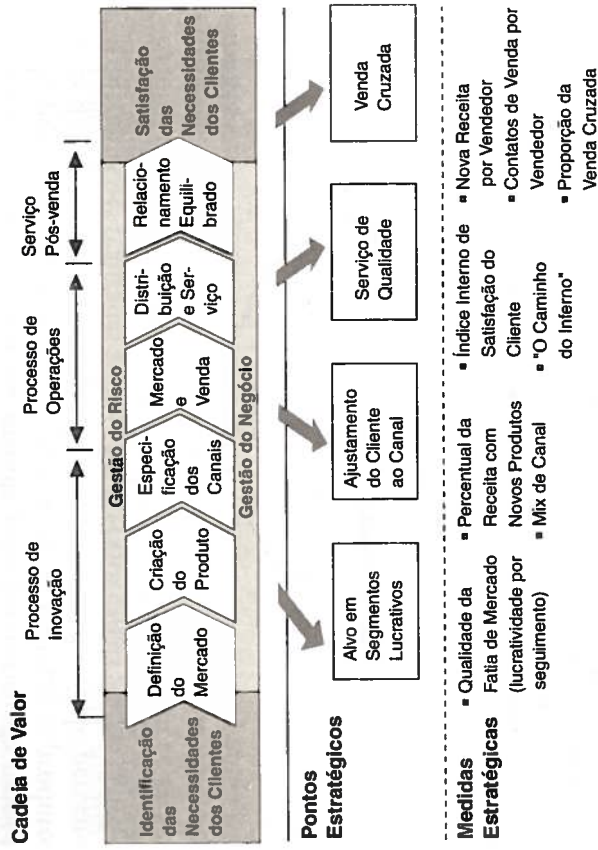


Figura 5-7 O Scorecard e as Vinculações Internas — Metro Bank

A oferta de produtos e serviços aos clientes era medida por dois índices agregados:

- “O Caminho do Inferno”.
- Índice Interno de Satisfação do Cliente.

A medida “O Caminho do Inferno” era um índice composto por até 100 falhas diferentes na prestação de serviços, capazes de provocar a insatisfação dos clientes. Os componentes desse índice eram divulgados ao pessoal de todas as filiais e agências do banco para que todos os funcionários tomassem conhecimento das falhas que deveriam ser evitadas. O índice interno de satisfação do cliente era elaborado com base em pesquisas de opinião mensais realizadas aleatoriamente com clientes selecionados nos segmentos-alvo do banco.

Em termos genéricos, a perspectiva interna do Metro Bank media a capacidade do banco para identificar segmentos de mercado lucrativos, desenvolver novos produtos e serviços para esses segmentos, vender produtos existentes e novos aos clientes desses segmentos e atendê-los de forma eficiente e rápida, sem falhas de serviço.

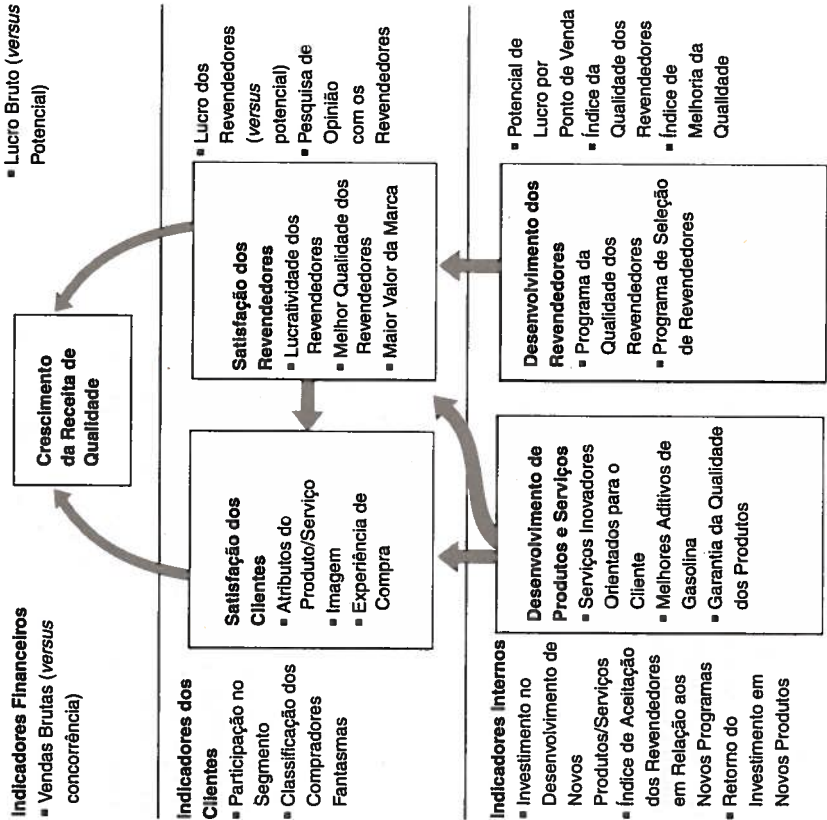


Figura 5-8 O Scorecard e as Vinculações Internas — Pioneer Petroleum

3. Gestão de pessoal.
4. Lavagem de carros.
5. Lojas de conveniência.
6. Compra de gasolina.
7. Melhor experiência de compra.

Essas classificações ofereciam *feedback* a cada revendedor quanto às suas oportunidades de melhoria e eram agregadas em um índice que a Pioneer monitorava com a finalidade de determinar se estava aperfeiçoando de forma satisfatória a qualidade e o desempenho de seus revendedores franqueados. A Pioneer utilizava também a retenção de revendedores-chave como uma medida que lhe permitia avaliar se a

empresa estava mantendo a fidelidade dos revendedores lucrativos que geravam altos volumes de venda.

Para os consumidores finais, além do objetivo de desenvolver novos produtos e serviços, a Pioneer identificou o objetivo de promover a imagem da marca, medindo a participação de mercado da empresa em áreas geográficas vitais entre os seus três segmentos específicos do mercado consumidor: Guerreiros da Estrada, Amigos Fiéis e Geração C3 (ver descrições na página 70). Para avaliar se os revendedores franqueados estavam proporcionando uma experiência de compra de qualidade superior aos consumidores-alvo, a Pioneer utilizou a técnica do “comprador fantasma”, na qual um terceiro independente ia a um posto diferente a cada mês (e a cada trimestre em concorrentes locais). O “comprador fantasma” comprava gasolina e um lanche e depois atribuía uma pontuação à qualidade do revendedor, que poderia ser comparada ao desempenho anterior do posto e ao de postos concorrentes. A pontuação atribuía pesos especiais a cinco fatores:

1. Instalações externas.
2. Ilhas de serviço.
3. Área de vendas.
4. Pessoal.
5. Banheiros.

A classificação do “comprador fantasma” fornecia informações e incentivos para que os franqueados oferecessem as propostas de valor nos três segmentos-alvo da Pioneer.

RESUMO

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

Uma das evoluções recentes foi a incorporação do processo de inovação como um componente vital da perspectiva dos processos

internos. O processo de inovação ressalta a importância de, primeiro, identificar as características dos segmentos de mercado que a empresa deseja atender com seus futuros produtos e serviços e, depois, projetar e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam a esses segmentos específicos. Essa filosofia permite que a empresa atribua a devida importância a processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento que gerem novos produtos, serviços e mercados.

Os processos operacionais continuam sendo importantes, e as empresas devem identificar as características de custo, qualidade, tempo e desempenho (ver apêndice) que lhes permitam oferecer produtos e serviços de qualidade superior à de seus clientes atuais. E o processo de serviços pós-venda permite que as empresas ofereçam, quando apropriado, aspectos importantes de serviço após a entrega do produto ou a prestação do serviço ao cliente.

APÊNDICE: PROCESSOS OPERACIONAIS — MEDIDAS DE TEMPO, QUALIDADE E CUSTO

Medidas de Tempo do Processo

A proposta de valor aos clientes-alvo quase sempre inclui rápidos tempos de resposta como atributo crítico de desempenho (ver discussão no Capítulo 4). Muitos clientes dão extremo valor a tempos de desenvolvimento curtos, medidos como o tempo transcorrido desde o momento em que é feito o pedido até o momento em que o produto ou serviço desejado é recebido. Eles valorizam também a confiabilidade dos prazos de desenvolvimento, medida pela entrega dentro do prazo. As empresas do setor de manufatura geralmente recorrem a dois caminhos para encurtar e acelerar prazos. Um é garantir a qualidade dos processos de produção e processamento de pedidos, com eficiência, confiabilidade, sem defeitos e com ciclos curtos, capazes de atender rapidamente aos pedidos dos clientes. O outro é produzir e manter grandes estoques de todos os produtos para que qualquer pedido do cliente possa ser atendido através da remessa de bens acabados mantidos no estoque existente. A primeira alternativa permite que a empresa forneça seus produtos a um custo baixo e dentro do prazo. A segunda normalmente leva a custos muito elevados de produção, transporte de estoque e obsolescência, bem como à incapacidade de atender rapidamente aos pedidos de itens não existentes em estoque (porque os processos de produção quase sempre estão ocupados gerando estoques de itens normalmente já estocados). Como a maioria das empresas está tentando abandonar a segunda forma de atender pedidos (produzir grandes lotes para serem estocados e utilizados em caso de necessidade) e adotando a primeira (produzir pequenos pedidos *just-in-time*), a redução dos ciclos ou do *throughput* dos processos internos passa a ser um objetivo crítico. Os tempos de ciclo ou *throughput* podem ser medidos de várias formas. O início do ciclo pode corresponder ao instante em que:

1. O pedido do cliente é recebido.
2. O pedido do cliente, ou o lote de produção, é programado.
3. As matérias-primas são pedidas para o pedido ou lote de produção.
4. As matérias-primas são recebidas.
5. A produção do pedido ou lote é iniciada.

De forma semelhante, o final do ciclo pode corresponder ao instante em que:

1. A produção do pedido ou do lote é concluída.
2. O pedido ou o lote está estocado em forma de bens acabados, prontos para serem despachados.
3. O pedido é despachado.
4. O pedido é recebido pelo cliente.

A escolha dos pontos de início e término é determinada pelo alcance do processo operacional para o qual está sendo buscada a redução do ciclo. A definição mais ampla, correspondente a um ciclo de atendimento de pedido, teria início com o recebimento do pedido de um cliente e terminaria quando o cliente recebesse o pedido. Uma definição mais estrita, que tivesse por finalidade melhorar o fluxo físico de materiais dentro da fábrica, poderia corresponder ao tempo decorrido entre o momento em que um lote entra em produção e o momento em que o seu processamento é concluído. Qualquer que seja a definição utilizada, a empresa mediria continuamente os ciclos e fixaria metas para que os funcionários reduzissem os tempos totais de ciclo.

Uma medida utilizada por muitas empresas que tentam adotar processos de fluxo de produção *just-in-time* é a eficácia do ciclo de produção, definida da seguinte maneira:

APLICAÇÃO DAS MEDIDAS DE TEMPO DE PROCESSO AO SETOR DE SERVIÇOS

Embora tendo sido desenvolvidos para operações de produção, o método *just-in-time* e o quociente de eficácia do ciclo de produção são igualmente aplicáveis às empresas de serviços. No mínimo, a eliminação do tempo desperdiçado num processo de prestação de serviço é até mais importante do que nas empresas do setor industrial, visto que os consumidores cada vez menos toleram o fato de serem obrigados a esperar pela prestação de serviços.

Consideremos um exemplo do setor bancário. Muitas pessoas conhecem o processo para a obtenção de aprovação de financiamento para a compra de um imóvel. O processo tem início quando comparmos a uma agência local do banco e preenchemos um extenso formulário que inclui histórico empregatício, salário, patrimônio e dívidas, bem como a descrição do imóvel. Após preencher o formulário, o funcionário nos agradece a preferência e depois diz que podemos aguardar uma resposta no prazo de três ou quatro semanas para sabermos se o pedido de financiamento foi aprovado ou não.

O vice-presidente de um banco norte-americano, habituado ao ciclo normal de 26 dias para esse processamento, pediu aos funcionários que controlassem o tempo efetivamente gasto no processamento do pedido durante esses 26 dias. A resposta foi de aproximadamente 15 minutos de trabalho, espalhados pelos 26 dias, um quociente ECP de 0,0004 [0,25 hora/(26 dias X 24 horas por dia)]. O vice-presidente exigiu que o processo de aprovação fosse reengenheirado, de modo que fosse concluído em apenas 15 minutos, contados desde o recebimento do pedido até a comunicação da decisão positiva ou negativa ao cliente. Essa meta correspondia a um ECP de 1,0. O pessoal do banco continuaria a realizar o trabalho de valor agregado, mas eliminaria todos os tempos de espera que não agregavam nenhum valor. Em princípio, todos os funcionários envolvidos no processo de aprovação do financiamento afirmaram tratar-se de uma meta impossível. Entre outras tarefas, as referências de crédito tinham que ser solicitadas e confirmadas, um processo que levava, pelo menos, uma ou duas semanas. Maiores estudos revelaram que as referências de crédito poderiam ser obtidas *on-line* para quase todos os clientes potenciais. Grande parte do trabalho analítico e das rotinas de aprovação também poderia ser automatizada. Após a reengenharia, nasceu um processo de aprovação de financiamento apoiado por modernas tecnologias da informação e capaz de chegar a uma conclusão positiva/negativa em

$$\text{Eficácia do Ciclo de Produção (ECP)} = \frac{\text{Tempo de Processamento}}{\text{Tempo de Throughput}}$$

Esse quociente é menos de 1 porque:

$$\text{Tempo de Throughput} = \text{Tempo de Processamento} + \text{Tempo de Inspeção} + \text{Tempo de Movimentação} + \text{Tempo de Espera / Estocagem}$$

Para muitas operações, o tempo de processamento, o tempo em que o produto está, de fato, sendo trabalhado (fabricado ou montado) equivale a menos de 5% do tempo de *throughput*; ou seja, enquanto o tempo total de *throughput* pode ser de seis semanas (30 dias úteis), talvez de um a dois dias de tempo real de processamento sejam suficientes. Durante o tempo restante, a peça ou o produto está sendo inspecionado, movimentado pela fábrica ou está simplesmente na espera: em estoque, no chão-de-fábrica ou um pouco antes ou um pouco depois de uma operação de processamento, até que seja programada a operação seguinte, a máquina preparada e a peça colocada no lugar correto. Em um processo de fluxo de produção JIT ideal, o tempo de *throughput* para uma peça é exatamente igual ao seu tempo de processamento. Nessa situação ideal, o quociente ECP é igual a 1, uma meta que, como o zero defeito, talvez nunca seja alcançada, mas vale ser buscada.

A teoria existente por trás do quociente de eficácia do ciclo de produção (ECP) é de que todo o tempo, além do tempo de processamento — tempo utilizado para inspeção, retrabalho de itens defeituosos, movimentação de itens de um processo a outro e espera de itens para serem processados na fase seguinte —, é desperdiçado ou não agrega nenhum valor. Esse tempo é desperdiçado porque a forma física do produto não está sendo aperfeiçoada para atender à necessidade do cliente. E a entrega do produto ao cliente está sofrendo atrasos, sem que nenhum valor seja agregado durante esse atraso. À medida que o quociente ECP se aproxima de 1, a empresa sabe que o tempo gasto com a movimentação, a inspeção, os reparos e a estocagem de produtos está diminuindo, enquanto a sua capacidade de atender rapidamente aos pedidos do cliente está melhorando.

15 minutos. Com isso, depois de preencher o formulário de financiamento, os clientes eram encaminhados até o bar para tomar um cafezinho e, quando retornavam, já obtinham uma resposta.¹³ Um processo de aprovação de financiamento em que o resultado é obtido em 15 minutos, num único local, representa um forte atrativo para esse grande segmento de clientes.

Estudos semelhantes em outros setores de serviços chegaram a conclusões parecidas; longos ciclos de atendimento durante os quais o tempo real de processamento era impressionantemente baixo. As locadoras de automóveis e algumas cadeias de hotéis já automatizaram, para segmentos-alvo, todos os aspectos de *check-in* e *check-out*, permitindo que clientes valiosos não enfrentem filas no início ou no fim do processo de prestação do serviço. Com isso, empresas que tentam oferecer produtos e serviços sob encomenda a clientes-alvo selecionados passaram a buscar quocientes EPC próximos a 1, caminhando no sentido de tempos de atendimento radicalmente menores para os pedidos dos seus clientes.

MEDIDAS DA QUALIDADE DO PROCESSO

Quase todas as empresas lançaram iniciativas e programas para a qualidade. A medição é uma parte essencial de qualquer programa desse tipo, de modo que as empresas já estão familiarizadas com uma série de indicadores da qualidade dos processos:

- Taxas de defeito em peças por milhão (por processo).
- Índice de acerto (quociente de itens corretos produzidos em relação a itens corretos processados).
- Desperdício.
- Perdas.
- Retrabalho.
- Devoluções.
- Percentual de processos sob controle estatístico.

As empresas de serviços, principalmente, devem identificar os defeitos de seus processos internos que possam afetar negativamente os custos, a capacidade de resposta ou o nível de satisfação dos clientes. Com isso, poderão desenvolver medidas customizadas de deficiências na qualidade. O Metro Bank desenvolveu como uma de suas medidas da qualidade do serviço um índice chamado "O Caminho do Inferno" para indicar os defeitos em seus processos internos que geram a insatisfação do cliente. O índice incluía itens como:

- Longos tempos de espera.
- Informações imprecisas.
- Acesso negado ou retardado.
- Solicitação não atendida ou transação não realizada.
- Prejuízo financeiro para o cliente.
- Cliente não valorizado.
- Comunicação ineficaz.

Uma medida da qualidade particularmente exigente, análoga ao quociente ECP descrito anteriormente, é o índice de acerto na primeira rodada de produção. Duas histórias reais ilustram a importância dessa medida:

National Motors

Há vários anos, um dos autores visitou uma grande fábrica de automóveis, que denominamos National Motors (para proteger os personagens). O superintendente da fábrica estava percorrendo as instalações com o visitante, enfatizando a transformação da fábrica num ambiente *just-in-time* e da qualidade total. Para ilustrar o sucesso da iniciativa da qualidade total, uma bandeira no final da linha de produção anunciava que a fábrica havia alcançado a pontuação perfeita de 155 no ponto final de inspeção dos produtos acabados. O superintendente então conduziu o já impressionado visitante à área de recebimento de materiais, onde os trilhos anteriormente usados por vagões de entrega de matérias-primas e peças haviam sido retirados e substituídos por estações de recebimento onde as entregas eram feitas por caminhões várias vezes por dia. No caminho para a fábrica, entretanto, o visitante notou muitas prateleiras contendo o que pareciam ser grandes quantidades de estoque. Ingenualmente, perguntou por que havia necessidade de estocagem? Se materiais e peças estavam sendo entregues *just-in-time* e encaminhados imediatamente para processos integrados capazes de transferir produtos semi-acabados de um processo a outro sem demoras, de onde vinha todo o estoque que ele estava vendo? O superintendente lhe respondeu sem titubear, e com um certo menosprezo, que aquilo não era estoque, mas a área de retrabalho! A fábrica havia alcançado a perfeição em qualidade inspecionando os itens depois de cada fase de produção, e separando aqueles que não passavam nos testes de qualidade. A fábrica continuava operando de forma dispendiosa: inspecionando, e não projetando a qualidade.

Por volta de 1980, a divisão de equipamentos eletrônicos de defesa da National Electric estava passando por graves problemas de qualidade em seu processo de produção e montagem de placas de circuitos impressos, e enviou uma equipe de engenheiros a uma empresa japonesa similar com a finalidade de comparar os processos de produção das duas companhias. No início de sua visita à empresa japonesa, perguntou-se à equipe da National Electric quantas peças de cada lote de 100 placas de circuitos impressos chegavam ao final do processo de produção. O líder da equipe respondeu com indignação: "Todas. São placas caras. Não perdemos nenhuma." O interlocutor japonês se desculpou pela má tradução de sua pergunta. Na realidade, ele quis perguntar: "Quantas placas passam por todo o processo da primeira vez, sem necessidade de retrabalho?" Os engenheiros da National Electric confabularam por vários minutos e foram obrigados a admitir que não tinham idéia, por se tratar de um dado estatístico de que não dispunham ou sequer haviam pensado em coletar. Andavam ocupados demais tentando minimizar variâncias na eficiência da mão-de-obra e da maquinaria para dar atenção a medidas de produção complementares, principalmente de natureza não-financeira. Todavia, a pergunta despertou-lhes o interesse e eles perguntaram qual era o percentual de seus anfitriões japoneses. Os japoneses responderam que, na ocasião, estava na faixa de 96% de índice de acerto na primeira rodada de produção. Há um ano, era de apenas 90%, mas estavam se esforçando muito para aumentar esse percentual, com a meta de alcançar os 100%.

Ao retornarem aos Estados Unidos, os engenheiros fizeram a mesma pergunta ao gerente e ao *controller* da fábrica. Nenhum dos dois soube responder. Um estudo especial foi realizado e várias semanas depois surgiu a resposta: 16%! Todos concordaram que não se manteriam no mercado por muito tempo se não melhorassem significativamente esse percentual. Em seis meses, iniciativas de TQM elevaram o percentual para 60%, o que permitiu que a força de trabalho em atividade fosse reduzida em 25%: de 400 para 300 funcionários. Na realidade, 100 pessoas estavam empregadas na fábrica para produzir itens com defeito, depois inspecioná-los e detectá-los para, finalmente, repará-los antes que esses itens fossem aceitos como produtos acabados. A partir do momento em que a fábrica decidiu que não estava no mercado para fabricar e consertar produtos defeituosos, as 100 pessoas até então empregadas nessa atividade deixaram de ser necessárias.

Essas histórias revelam o poder da utilização do índice de acerto como medida da qualidade. O sucesso de um programa da qualidade não deveria ser medido pela qualidade dos itens produzidos depois de sobreviverem a inúmeros processos de inspeção e retrabalho, mas pelas reduções no percentual de itens, a cada fase de um processo de produção, que não estão em conformidade com as especificações dos clientes.

MEDIDAS DO CUSTO DOS PROCESSOS

Em meio a toda a atenção dispensada às medidas de tempo e qualidade dos processos, podemos perder de vista a dimensão do custo dos processos. Os sistemas de contabilidade de custos tradicionais medem as despesas e a eficiência de tarefas, operações e departamentos isolados. Mas esses sistemas não medem os custos em nível de processo. Normalmente, processos como o processamento de pedidos, compras ou planejamento e controle da produção utilizam recursos e atividades de vários centros de responsabilidade. Antes do advento dos sistemas de custeio baseado em atividades os gerentes não tinham como medir o custo de seus processos de negócios.¹⁴

Por exemplo, no final da década de 80, um conhecido fabricante de produtos de higiene pessoal tornou-se um dos precursores do ABC. O estudo visava os custos de produção, mas a análise baseada em atividades revelou que um dos principais vetores dos custos e da complexidade do processo de fabricação era a produção de pequenos lotes de novos produtos. À medida que novos sabores e variedades de produtos eram projetados pela área de P&D da empresa, pequenos lotes tinham que ser produzidos para os testes iniciais. Isso quase sempre exigia a suspensão de uma produção de alto volume já em curso a fim de que fosse feita a preparação para o lote de P&D, e depois retomada a produção de alto volume. Depois que a nova versão do produto era lançada em mercados de teste, o *feedback* dos consumidores era utilizado para reprojeter o produto, gerando demanda pela produção de um número ainda maior de pequenos lotes. Antigamente, o custo das trocas para a produção de pequenos lotes de P&D, e dos testes de ajuste, era tratado como parte dos custos indiretos de produção e alocado aos produtos existentes mediante a utilização de procedimentos tradicionais (e arbitrários) de alocação de custos. Como parte do estudo ABC, todos os custos de produção, tanto por volume quanto por lote (inclusive o custo de preparação de máquina quando uma produção de grande volume era interrompida por um lote

de P&D em teste), mais a produção destinada a testes de marketing e ajustes de produtos, foram associados a uma atividade recém-definida, o lançamento de novos produtos. A análise revelou que a empresa estava gastando uma quantia elevadíssima por produto lançado, muitos mais do que imaginava. Anteriormente, a empresa gerenciava os gastos totais do grupo de P&D, mas não cruzava esses gastos com os volumes produzidos (número de novos produtos criados e lançados), nem incluía os custos incorridos fora do departamento de P&D, como o excedente dos custos de produção para os pequenos lotes de P&D. A partir do momento em que compreenderam os custos associados ao lançamento de novos produtos, os gerentes se tornaram mais receptivos às sugestões no sentido de reorganizar a formulação de novos produtos e dar início a procedimentos cuja finalidade era chegar a processos muito mais eficientes e eficazes. Passavam, também, a ter uma compreensão analítica muito mais clara dos custos associados às extensões de linhas de produtos, que poderiam ser comparados aos benefícios decorrentes dessas extensões.

Em geral, a análise de custos baseados em atividades permite que as empresas meçam o custo de processos que, juntamente com a medição da qualidade e do tempo de ciclo, oferecem parâmetros importantes para caracterizar processos internos importantes. À medida que as empresas utilizarem a melhoria contínua (como a TQM) ou a melhoria descontínua (como a reengenharia ou o redesenho dos processos de negócios) de processos internos importantes, os três conjuntos de medidas — baseados em custos, qualidade e tempo — oferecerão dados que indicarão se as metas desses programas de melhoria estão sendo alcançadas.

Capítulo Seis

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.

Executivos de várias empresas observam que, quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais. Tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses

investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo. As consequências adversas a longo prazo do não aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas não aparecerão a curto prazo, e mesmo que isso aconteça, alegam esses executivos, poderá ser em outra “área”.

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. É óbvio que os investimentos em equipamentos e P&D são importantes, mas dificilmente serão suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infra-estrutura — pessoal, sistemas e procedimentos — se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.

Nossa experiência na elaboração de *Balanced Scorecards* para uma grande variedade de empresas de serviço e do setor industrial revelou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

1. Capacidades dos funcionários.
2. Capacidades dos sistemas de informação.
3. Motivação, *empowerment* e alinhamento.

CAPACIDADES DOS FUNCIONÁRIOS

Uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos 15 anos foi a transformação do papel dos funcionários. Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação do que a nova filosofia gerencial de como os funcionários contribuem para a empresa. O surgimento de gigantesco empreendimento industriais há um século e a influência do movimento da administração científica deixaram um legado segundo o qual as empresas contratam funcionários para executar trabalhos bem especificados e estritamente definidos. As elites organizacionais — os engenheiros e gerentes industriais — definiam detalhadamente as rotinas e tarefas repetitivas de cada trabalhador, e criavam padrões e sistemas de monitoração para garantir a conformidade do desempenho dessas tarefas por parte dos trabalhadores. Os trabalhadores eram contratados para realizar trabalhos braçais, não para pensar.

Hoje, quase todo o trabalho de rotina foi automatizado: operações de produção controladas por computador substituíram os traba-

lhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizadas; e as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações através de avançados sistemas de informação e comunicação. Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. Apenas para manter a posição relativa atual as empresas se vêem obrigadas a melhorar continuamente. E, se quiserem crescer além dos níveis atuais de desempenho financeiro e para os clientes, não basta obedecer a procedimentos operacionais padronizados estabelecidos pelas elites organizacionais. As idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização. Padrões que determinavam como os processos internos e a resposta aos clientes deveriam ser realizados servem como base a partir da qual devem ser feitas melhorias contínuas, mas não servem como padrões para o desempenho atual e futuro.

Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais. Consideremos o exemplo do Metro Bank. Antigamente, o banco privilegiava o processamento eficaz de transações em conta corrente. Lembre-se do Capítulo 4, onde dissemos que os altos executivos do Metro Bank haviam fixado como principal objetivo financeiro o lançamento e a venda eficaz de uma variedade muito maior de produtos e serviços financeiros. Uma cliente entrou numa agência do Metro Bank e comunicou ao funcionário do banco que havia mudado de emprego e desejava saber como o salário que recebia de seu novo empregador poderia ser depositado diretamente em sua conta corrente. O funcionário lhe informou devida e corretamente que ela deveria se dirigir ao departamento de recursos humanos e assinar um formulário autorizando o depósito direto do salário. A cliente saiu com a sua “necessidade” satisfeita.

O banco, no entanto, perdeu uma grande oportunidade. Essa solicitação poderia ter sido a ocasião para que o funcionário obtivesse um perfil financeiro pessoal mais completo da cliente, como:

- Moradia em casa própria ou alugada?
- Automóveis: quantos, modelos?
- Cartões de crédito: quantos, quais?
- Renda anual.

- Bens e dívidas pessoais.
- Seguros.
- Filhos: quantos, idades?

Esse perfil permitiria que o funcionário do banco sugerisse uma variedade mais ampla de produtos e serviços financeiros — cartão de crédito, consolidação de empréstimos pessoais, empréstimo garantido por hipoteca de residência, investimentos, fundos mútuos, apólices de seguro, financiamento da casa própria, empréstimos para a compra de automóveis, planos de poupança e programas de empréstimo para estudantes, por exemplo — além do serviço financeiro específico que a cliente estava solicitando do banco: o depósito direto de seu salário.

Entretanto, para que o perfil financeiro pudesse ser utilizado de forma eficaz, o funcionário deveria ter sido treinado em toda a carteira de produtos e serviços do banco, e desenvolvido a habilidade de associar determinados produtos e serviços às necessidades individuais dos clientes. Os executivos do Metro Bank reconheceram que seria necessário um programa de vários anos para que os seus funcionários da linha de frente adquirissem essa capacidade e deixassem de ser processadores burocráticos de solicitações de clientes para se tornarem conselheiros financeiros proativos, confiáveis e reconhecidos.

GRUPO DE MEDIDAS ESSENCIAIS PARA OS FUNCIONÁRIOS

Verificamos que a maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados (ver Figura 6-1). Essas medidas essenciais são então complementadas por vetores situacionais. As três medidas essenciais são:

1. Satisfação dos funcionários.
2. Retenção de funcionários.
3. Produtividade dos funcionários.

Nesse conjunto, o objetivo de satisfação dos funcionários geralmente é considerado o vetor das outras duas medidas: a retenção e a produtividade.

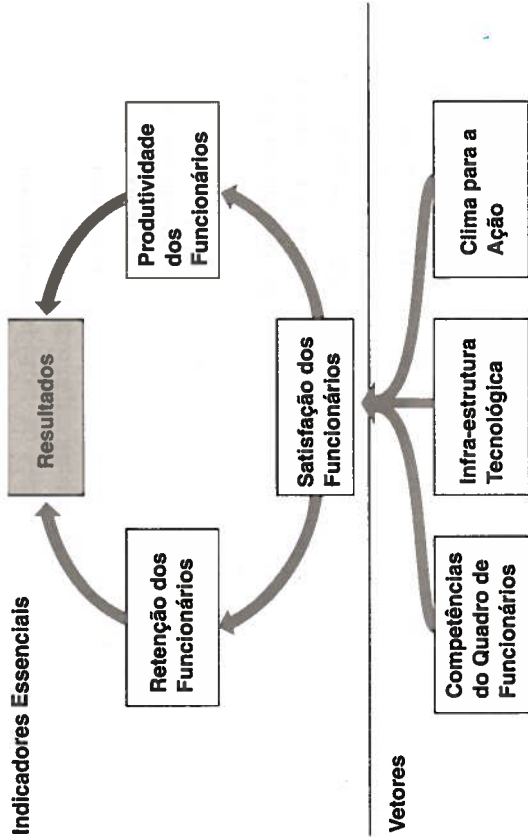


Figura 6-1 A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento

Medição do Nível de Satisfação dos Funcionários

O objetivo de satisfação dos funcionários reconhece que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos são uma precondição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. Desde o início da implantação do *scorecard*, a Rockwater notou que os funcionários com maiores pontuações nas pesquisas de opinião sobre satisfação tendiam a ter os clientes mais satisfeitos. Portanto, para que as empresas alcancem um alto nível de satisfação dos clientes, pode ser necessário que os clientes sejam atendidos por funcionários satisfeitos.

O moral dos funcionários é particularmente importante para empresas de serviços onde, frequentemente, os funcionários menos habilitados e que menos ganham interagem diretamente com os clientes. As empresas costumam medir o nível de satisfação dos funcionários através de pesquisas anuais, ou pesquisas contínuas, nas quais um percentual de funcionários escolhido aleatoriamente é entrevistado a cada mês. Os elementos de uma pesquisa de satisfação dos funcionários podem incluir:

- Envolvimento nas decisões.
- Reconhecimento pela realização de um bom trabalho.
- Acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função.
- Incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa.
- Qualidade do apoio administrativo.
- Satisfação geral com a empresa.

Os funcionários devem classificar suas opiniões numa escala de 1 a 3, ou de 1 a 5, sendo o mínimo “Insatisfeito” e o máximo “Muito (ou Extremamente) Satisfeito”. Um índice agregado de satisfação dos funcionários poderia ser incorporado ao *Balanced Scorecard*, disponibilizando aos executivos recursos de investigação para determinar o nível de satisfação por divisão, departamento, local e supervisor.

Medição do Nível de Retenção de Funcionários

A retenção de funcionários capta o objetivo de reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo. A teoria subjacente a essa medida é de que a empresa está investindo a longo prazo em seus funcionários para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa. Funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e, espera-se, a sensibilidade às necessidades dos clientes. A retenção de funcionários costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas-chave.

Medição do Nível de Produtividade dos Funcionários

A produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos. A meta é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizados para que esse nível de produção seja alcançado. Existem muitas maneiras de medir o nível de produtividade dos funcionários.

A medida mais simples é a receita por funcionário, que representa o volume de produção gerado por funcionário. À medida que os funcionários e a empresa se tornam mais eficazes na venda de um volume maior e um conjunto de produtos e serviços com maior valor agregado, a receita por funcionário deve aumentar.

Embora seja uma medida de produtividade simples e fácil de compreender, a receita por funcionário tem limitações, principalmente se houver muita pressão para que sejam alcançadas metas ambiciosas. Por exemplo, um dos problemas é que os custos associados à receita não são incluídos. Por isso, a receita por funcionário pode aumentar mesmo que os lucros diminuam, se forem feitos negócios abaixo dos custos incrementais de oferta dos produtos ou serviços associados a essas transações. Além disso, todas as vezes que quocientes são utilizados para medir objetivos, os executivos têm dois caminhos para alcançar suas metas. A primeira, e normalmente a preferida, é aumentar o numerador — nesse caso, aumentando a produção (receita) sem aumentar o denominador (o número de funcionários). A segunda, e normalmente a menos utilizada, é diminuir o denominador — nesse caso, aplicando o *downsizing* à empresa, o que poderá gerar benefícios a curto prazo, mas sob pena de sacrificar potencialidades a longo prazo. Outra forma de aumentar a receita por funcionário através da diminuição do denominador é terceirizar funções. Isso permite que a empresa sustente o mesmo nível de produção (receita) com menor número de funcionários internos. A questão de a terceirização ser ou não um componente sensato da estratégia de longo prazo da empresa deve resultar de uma comparação dos atributos do serviço prestado internamente (custo, qualidade e capacidade de resposta) *versus* os serviços prestados pelos fornecedores externos. Mas a medida da receita por funcionário provavelmente não será relevante para essa decisão.

Uma das maneiras de desestimular a terceirização como meio para alcançar indicadores mais altos de receita por funcionário é medir o valor agregado por funcionário, subtraindo materiais, suprimentos e serviços comprados externamente da receita expressa pelo numerador desse quociente. Outra modificação, que permite monitorar o uso de funcionários mais produtivos porém mais bem remunerados é usar como denominador a remuneração por funcionário, e não o número de funcionários. O quociente entre produção e remuneração dos funcionários mede o retorno sobre a remuneração, e não o retorno sobre o número de funcionários.

Portanto, como muitas outras medidas, a receita por funcionário é um indicador útil, desde que a estrutura interna da empresa não mude de forma tão radical, como aconteceria caso a empresa substituísse a mão-de-obra interna por capital ou fornecedores externos. Se a medida de receita por funcionário for utilizada com a finalidade de motivar maior produtividade dos funcionários, individualmente, ela deve ser

balanceada por outras medidas de sucesso econômico para que as metas correspondentes não sejam alcançadas de forma disfuncional.

VETORES SITUACIONAIS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Depois de escolher indicadores para o grupo de medidas essenciais do funcionário — satisfação, retenção e produtividade — as empresas devem identificar os vetores situacionais peculiares à perspectiva de aprendizado e crescimento. Constatamos que os vetores costumam ser extraídos de três variáveis críticas (ver Figura 6-2): reciclagem da força de trabalho, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Competências dos Funcionários	Infra-estrutura Tecnológica	Clima para a Ação
Habilidades estratégicas	Tecnologias estratégicas	Ciclo de decisões críticas
Níveis de treinamento	Bancos de dados estratégicos	Foco estratégico
Alavancagem das habilidades	Captura de experiência	Empowerment dos funcionários
	Software proprietário	Alinhamento pessoal
	Patentes, direitos autorais	Moral
		Espírito de equipe

Figura 6-2 Vetores Situacionais do Aprendizado e do Crescimento

RECICLAGEM DA FORÇA DE TRABALHO

Muitas empresas adeptas do *Balanced Scorecard* estão passando por mudanças radicais. Seus funcionários precisam assumir responsabilidades radicalmente novas para que a empresa alcance seus objetivos nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. O exemplo apresentado anteriormente neste capítulo ilustra como os funcionários da linha de frente do Metro Bank devem ser treinados. Precisam abandonar o papel de meros atendentes das solicitações dos clientes para antever de forma proativa as necessidades dos clientes e apresentar-lhes um conjunto mais amplo de produtos e serviços. Essa transformação representa uma mudança de papéis e responsabilidades comum aos funcionários de muitas empresas.

Podemos analisar a demanda pela reciclagem de funcionários em duas dimensões: o nível de reciclagem exigido e o percentual da força

de trabalho que necessita ser reciclada (ver Figura 6-3). Quando o grau de reciclagem dos funcionários é baixo (parte inferior da Figura 6-3), o treinamento e a educação normais serão suficientes para manter os níveis de capacitação atuais. Nesse caso, a reciclagem terá prioridade suficiente para merecer um lugar no *Balanced Scorecard* organizacional.

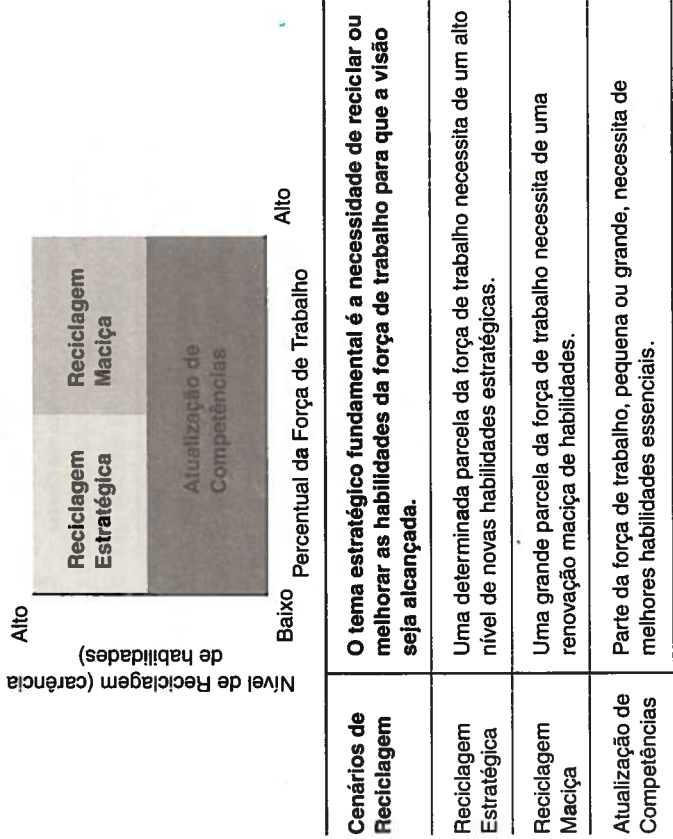


Figura 6-3 Indicadores de Aprendizado e Crescimento — Reciclagem

Entretanto, as empresas que aparecem na parte superior da Figura 6-3 precisam reciclar significativamente seus funcionários se quiserem alcançar os objetivos dos processos internos, dos clientes e financeiros de longo prazo. Já vimos empresas de diferentes setores desenvolverem uma nova medida — a taxa de cobertura de cargos estratégicos —, para medir o objetivo de reciclagem. Esse indicador monitora o número de funcionários qualificados para funções estratégicas específicas conforme as necessidades organizacionais previstas para curto, médio e longo prazo. As qualificações para uma determinada função são definidas de modo que os funcionários que a desempenham possuam as capacidades críticas para alcançar os objetivos dos clientes e dos processos internos. A Figura 6-4 ilustra a sequência de etapas adotada por uma empresa no desenvolvimento de seu indicador de cobertura de funções estratégicas.

1 A cadeia de valores pode ser utilizada para identificar os grupos funcionais críticos do futuro

Processo	Atividades	Grupos de Funções Estratégicas
Criar o Mercado	■ Identificar segmentos ■ Valor económico ■ Ouvir o cliente	Consultor dos Clientes ■ Generalista ■ Especialista
Criar a Oferta	■ Idealizar o produto ■ Identificar fontes de suprimentos ■ Desenvolver e embalar	Serviços aos Clientes
Comercializar	■ Promover ■ Assessorar os clientes	Operações

3 Cada grupo funcional apresenta um perfil de competência

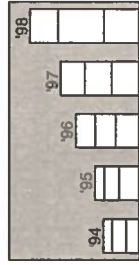
Competência	Consultor dos Clientes		Serviços aos Clientes	Operações
	Generalista	Especialista		
Conhecimento				
■ Setor	X		X	
■ Empresa	X		X	
■ Financeiro	X			
■ Produto		X		X
■ Sistemas			X	X
Habilidades				
■ Vendas	X	X	X	X
■ Consultoria	X	X	X	X
■ Analista Financeiro		X	X	X
■ Nível de Serviço	X	X	X	
Orientação				
■ Estilo	X			
■ Cultura	X		X	
Formação Profissional		X		X

Figura 6-4 O Índice de Cobertura de Funções Estratégicas – Conceito de Medição

Normalmente, o indicador revela uma lacuna significativa entre as necessidades futuras e as competências atuais, medidas nas dimensões de habilidades, conhecimentos e atitudes. Essa lacuna deve servir de motivação para iniciativas estratégicas com a finalidade de eliminar essa deficiência de qualificação dos recursos humanos.

Para empresas que carecem de uma reciclagem generalizada (quadrante superior direito da Figura 6-3), outra medida poderia ser o período de tempo necessário para que os funcionários existentes atingissem os novos patamares de competência exigidos. A fim de que

2 A estratégia global de desenvolvimento de mercados identifica o "timing" das exigências



Indicador	'94	'95	'96	'97
Cobertura de Funções	Nível I	85%	60%	30%
Estratégias (percentual de exigências funcionais atendidas)	Nível II	—	80%	50%
	Nível III	—	—	75%
	Nível IV			50%

5 A estratégia de desenvolvimento de competências cria a trajetória do desenvolvimento funcional.

Nível I	Graduado (doutor)
Nível II	Sênior (mestre)
Nível III	(artesão)
Nível IV	Júnior (aprendiz)

4 A avaliação do inventário indica os funcionários atualmente qualificados ou aptos a serem reciclados.

o objetivo de reciclagem generalizada seja alcançado, a própria empresa deve ser capaz de reduzir o tempo necessário para que cada funcionário seja reciclado.

CAPACIDADES DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários se deem bem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações — sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões.

Os funcionários da linha de frente necessitam de informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a empresa. Isso provavelmente poderia incluir, a exemplo do que fez o Metro Bank, uma estimativa da lucratividade de cada cliente, derivada de análises de custos baseados em atividades. Os funcionários da linha de frente devem também ser informados do segmento em que se situa cada cliente, para que possam julgar o grau de esforço a ser despendido não apenas para satisfazer ao cliente no relacionamento ou na transação em curso, mas também para conhecer e tentar satisfazer às necessidades emergentes desse cliente.

Os funcionários do setor de operações da empresa necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado. Somente com esse *feedback* pode-se esperar que sustentem programas de melhoria onde sejam eliminados sistematicamente os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção. Serviços de informação excelentes são uma exigência para que os funcionários melhorem os processos, seja continuamente, através de iniciativas de TQM, seja descontinuamente, através do redesenho ou da reengenharia dos processos. Algumas empresas adotam um indicador de cobertura de informações estratégicas. Esse indicador, semelhante à cobertura de funções estratégicas apresentada na seção anterior, avalia a disponibilidade atual das informações relativamente às necessidades previstas. Medidas viáveis da disponibilidade de informações estratégicas poderiam ser o percentual de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo e custo, e o percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso *on-line* às informações referentes a eles.

MOTIVAÇÃO, EMPOWERMENT E ALINHAMENTO

Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários.

Medidas de Sugestões Apresentadas e Implementadas

O resultado de funcionários motivados e investidos de *empowerment* pode ser medido de várias maneiras. Uma medida simples e amplamente utilizada é o número das sugestões por funcionário. Essa medida capta a participação contínua dos funcionários na melhoria do desempenho da empresa e pode ser reforçada por uma medida complementar, o número de sugestões implementadas, que monitora a qualidade das sugestões apresentadas e transmite à força de trabalho o fato de que suas sugestões são valorizadas e levadas a sério.

Por exemplo, a alta administração de uma empresa desaponhou-se com o nível e a qualidade da participação dos funcionários na sugestão de oportunidades de melhoria. Foi então lançada uma iniciativa que:

- Divulgava sugestões bem-sucedidas para aumentar a visibilidade e a credibilidade do processo.
- Ilustrava os benefícios e melhorias obtidos através das sugestões dos funcionários.
- Comunicava uma nova estrutura de recompensa pelas sugestões implementadas.

Essa iniciativa levou ao aumento radical do número de sugestões apresentadas e implementadas.

A Rockwater utilizou o número de sugestões como uma de suas primeiras medidas do *scorecard*, mas decepcionou-se com os resultados encontrados. Uma pesquisa revelou que, para os funcionários, suas sugestões não estavam sendo aproveitadas. Os altos executivos então determinaram que os gerentes de projeto acompanhassem e fornecessem *feedback* aos funcionários sobre todas as sugestões apresentadas. Esse *feedback* e a implementação de muitas das sugestões

oferecidas geraram um maior número de sugestões. O saldo total da implementação dessas sugestões gerou uma economia estimada pelos executivos da empresa em várias centenas de milhares de dólares por ano.

Medidas de Melhoria

O resultado tangível da implementação bem-sucedida das sugestões dos funcionários não precisa se restringir à redução de custos e despesas. As empresas podem também procurar melhorias específicas de qualidade, tempo ou desempenho para os processos internos e dos clientes. A medida de meia-vida (ver Figura 6-5), desenvolvida por Art Schneiderman quando vice-presidente de melhoria da qualidade e produtividade na Analog Devices, mede o período de tempo necessário para que o desempenho de um processo melhore 50%.¹ A medida da meia-vida pode ser aplicada a qualquer indicador de processo (como custo, qualidade ou tempo) que a empresa queira reduzir a zero. Exemplos dessas medidas são as entregas com atraso, o número de defeitos, o desperdício e o absenteísmo. A medida pode ser aplicada até ao tempo “desperdiçado” nos ciclos de processo e no envolvimento de novos produtos.

A medida de meia-vida pressupõe que, quando as equipes de TQM são bem-sucedidas na aplicação de processos formais de melhoria da qualidade, devem reduzir os defeitos em ritmo constante (ver tabela a seguir). Por exemplo, suponhamos que a empresa tenha identificado as entregas no prazo como o objetivo crítico na perspectiva dos clientes. Atualmente, a unidade de negócios talvez não esteja cumprindo os prazos de entrega prometidos em 30% dos pedidos. Se a unidade tiver por meta reduzir em 1% ao longo de quatro anos (48 meses) o percentual de prazos não cumpridos, o que representa uma marca 30 vezes melhor, ela poderá alcançar (ou até mesmo superar) essa meta através de um processo de melhoria contínua que reduza em 50% a cada nove meses as entregas efetuadas fora do prazo, conforme mostrado a seguir:

Mês	Entrega Efetuada Fora do Prazo %
0	30
9	15
18	7,5
27	3,8
36	1,9
45	1,0

dual. Essas medidas indicam que os funcionários estão participando ativamente das atividades de melhoria organizacional.

Medidas de Alinhamento Individual e Organizacional

Os vetores de desempenho para o alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa articulados no *Balanced Scorecard*. Uma empresa descreveu o processo evolutivo através do qual a alta administração implementou um programa para a apresentação do *scorecard* aos níveis hierárquicos inferiores (ver Figura 6-6). A iniciativa tinha dois objetivos principais:

1. Metas individuais e organizacionais para as subunidades e o alinhamento dos sistemas de recompensa e reconhecimento com a realização dos objetivos da empresa.
2. Medidas de desempenho baseadas em equipes.

Os indicadores iniciais evoluíram durante o processo de implementação. Na primeira fase, a alta administração estabeleceu o contexto e a estrutura do *Balanced Scorecard* ao determinar que os gerentes desenvolvessem medidas para suas áreas de responsabilidade e um plano de implementação para que se criasse um efeito cascata na organização. A medida inicial para essa fase de implementação era o percentual de altos executivos em contato com o BSC. Concluída a fase introdutória, o *Balanced Scorecard* foi comunicado a toda a empresa, juntamente com os planos específicos de implementação. A medida de alinhamento organizacional passou a ser o percentual de funcionários administrativos em contato com o BSC. Na terceira fase, a alta administração e os executivos deveriam definir metas específicas para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*, e associar seus incentivos à consecução dessas metas. Surgiu então uma nova medida, o percentual de altos executivos com metas pessoais alinhadas ao BSC, refletindo o resultado desse processo. E na fase final de implementação, todos os indivíduos deveriam vincular suas atividades e metas aos objetivos e medidas do *scorecard*. As medidas de alinhamento para essa fase passaram a ser o percentual de funcionários com metas pessoais alinhadas ao BSC e o percentual de funcionários que alcançaram metas pessoais.

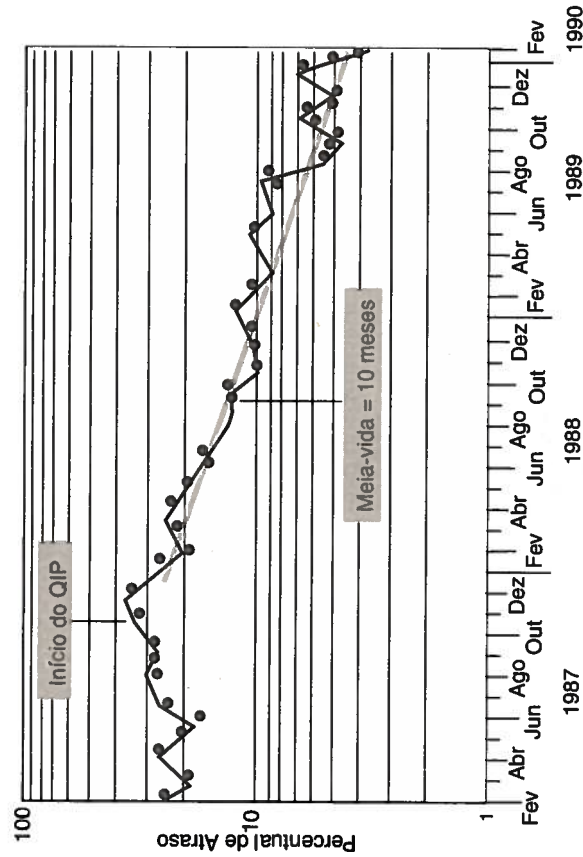


Figura 6-5 A Medida de Meia-vida

Ao estabelecerem a proporção em que se espera que os defeitos sejam eliminados do sistema, os executivos podem avaliar se estão seguindo uma trajetória que venha a produzir o desempenho desejado ao longo do período de tempo especificado. Enquanto o provérbio chinês nos diz que uma viagem de 1.000 quilômetros tem início com um simples passo, uma medida de melhoria contínua, como a de meia-vida, nos diz se estamos seguindo a direção certa, e com um ritmo que nos permita alcançar nossa ambiciosa meta dentro do tempo necessário.

Para utilizar a medida de meia-vida como indicador de resultado para as sugestões dos funcionários e o envolvimento na melhoria dos processos, a empresa deve:

- Identificar a métrica onde deverá ocorrer a melhoria dos processos.
- Estimar as meias-vidas esperadas para esses processos.
- Criar um índice que informe o percentual de processos que estão melhorando na proporção específica pela estimativa das meias-vidas.

A medição do número de sugestões implementadas com sucesso e as taxas de melhoria efetivas nos processos críticos são boas medidas de resultados para o objetivo de alinhamento organizacional e indivi-

O diagrama mostra uma pirâmide invertida com três níveis: 'Equipe Executiva' no topo, 'Gerência' no meio e 'Funcionários' na base. Setas circulares indicam o fluxo de comunicação e alinhamento entre os níveis. À esquerda, há uma lista de etapas para a implementação gerencial de cima para baixo. À direita, há uma seção sobre o alinhamento de metas pessoais.

1. Implementação Gerencial de Cima para Baixo

- Estabelecer o contexto do *scorecard* como meio de comunicação de objetivos compartilhados.
- Promover a compreensão e a aceitação do *scorecard*.
- Fazer com que os gerentes adaptem as medidas de modo a adequá-las às suas áreas de responsabilidade.
- Fazer com que os gerentes controlem o desempenho, a fim de estabelecer uma base de informações para o estabelecimento de metas.
- Fazer com que os gerentes desenvolvam e executem um plano de implementação para que se crie um efeito cascata do *scorecard* dentro de suas unidades.

2. Implementação em Nível Individual

- Transmitir o contexto, as estratégias organizacionais e as iniciativas.
- Apresentar o *scorecard* – O que é; Como está sendo utilizado; Qual é o plano de implementação; O que está sendo realizado; Quais são os passos seguintes?

3. Plano de Lucros/Estabelecimento de Metas

- Implementar o processo de cima para baixo, a fim de definir as metas financeiras.
- Implementar o processo de baixo para cima, a fim de fixar metas para os indicadores não financeiros.

4. Alinhamento de Metas Pessoais

- Cada funcionário estabelece uma meta alinhada à estratégia, identificando uma atividade que eles desempenhem (e/ou uma medida) e que venha a causar impacto numa medida constante no *scorecard*.
- Metas pessoais estabelecidas através de processo de negociação com a gerência.

Abordagem de Medição

Os indicadores evoluem através da implementação

1. Percentual de gerentes em contato com o *scorecard*.
2. Percentual de funcionários em contato com o *scorecard*.
3. Percentual de gerentes com metas pessoais alinhadas ao *scorecard*.
4. Percentual de funcionários com metas pessoais alinhadas ao *scorecard* e percentual de funcionários que alcançaram metas pessoais.

Figura 6-6 Alinhamento de Metas Pessoais — Conceito de Medição

- Outra empresa controlou quantas das 20 unidades de negócios diretamente subordinadas aos altos executivos estavam alinhadas com os objetivos do BSC. Os executivos criaram um cronograma de reuniões minuciosas com as 20 unidades de negócios, para tratar dos seguintes pontos:
- De que maneira as atividades principais da unidade de negócios estão alinhadas ao *scorecard*.
 - Desenvolvimento de medidas de sucesso para essas atividades.
 - Comunicação aos funcionários do alinhamento dos gerentes ao BSC.
 - Alinhamento das metas individuais de desempenho ao *scorecard*.

A medida de alinhamento organizacional era o percentual de unidades de negócios que haviam concluído com sucesso esse processo de alinhamento.

As empresas podem medir não apenas os resultados, mas também os indicadores intermediários de curto prazo relacionados a suas tentativas de comunicar e alinhar os indivíduos aos objetivos organizacionais. Uma empresa adotou pesquisas periódicas a fim de avaliar a motivação e a determinação dos funcionários para alcançar os objetivos BSC. O passo anterior à avaliação da motivação é a sondagem do grau de conscientização. Algumas organizações, principalmente nas fases iniciais do processo de implementação do *scorecard*, mediram o percentual de funcionários que reconheciam e compreendiam a nova visão da empresa.

Uma empresa de bens de consumo, que utilizava extensas pesquisas de mercado para obter *feedback* sobre seus programas de publicidade, promoção e *merchandising*, aproveitou esses conhecimentos para medir as reações e os níveis de adesão dos funcionários à nova estratégia. A empresa tratou a apresentação do *Balanced Scorecard* como o lançamento de um novo produto e ouviu os funcionários a cada seis meses, a fim de estimar a penetração do programa nos diferentes setores da empresa. A pesquisa classificou as respostas dos funcionários em um dos quatro níveis de conscientização:

- | | |
|---------------------------------|---|
| Nível de Conscientização | Resposta Típica |
| I. Conhecimento da Marca | “Já ouvi falar na nova estratégia e no <i>Balanced Scorecard</i> , mas isso ainda não me influenciou.” |
| II. Cliente | “Comecei a agir de outra maneira, com base no que aprendi com o <i>Balanced Scorecard</i> .” |
| III. Preferência pela Marca | “As novas alternativas que estou tentando estão dando certo. Vejo que elas estão sendo úteis a mim, aos nossos clientes e à empresa.” |
| IV. Fidelidade à Marca | “Sou totalmente favorável. Estou convencido de que a nova estratégia é o caminho certo. Sou um advogado ativo, e tento conseguir a adesão de outras pessoas à causa.” |

Essa pesquisa (ver Figura 6-7) ajudou os executivos a medir o progresso da conscientização e do comprometimento das pessoas com os objetivos e medidas previstos para o *Balanced Scorecard*, e identificar as áreas que necessitavam de esforço e atenção adicionais.

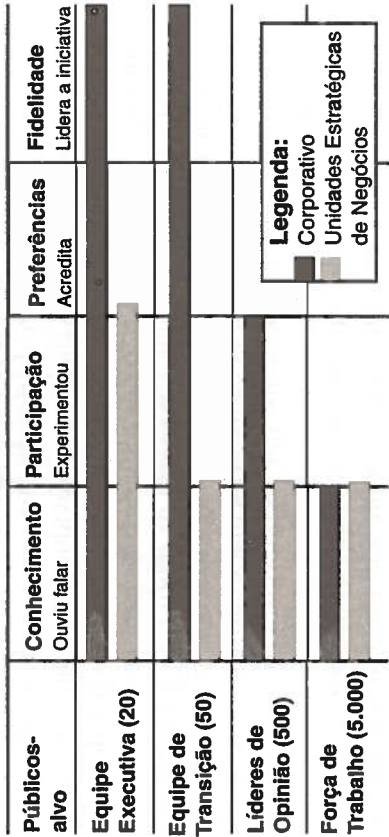


Figura 6-7 Indicadores de Mindshare para a Compreensão da Nova Visão/Estratégia

Medidas do Desempenho de Equipe

Muitas empresas hoje reconhecem que a realização de metas ambiciosas para clientes e acionistas requer processos internos extraordinários. Os executivos dessas empresas quase sempre acreditam que suas metas de superação para o desempenho dos processos internos não podem ser alcançadas apenas às custas de mais esforço, mais inteligência e mais informação. Cada vez mais, as empresas estão formando equipes para executar processos de negócios importantes — desenvolvimento de produtos, serviço aos clientes e operações internas. Essas empresas querem que os objetivos e medidas motivem e monitorem o sucesso da criação e da performance das equipes. Como parte de sua estratégia de reformulação para se tornar uma especialista na área de seguros pessoais e patrimoniais, a National Insurance organizou todos os seus processos de trabalho em torno de equipes. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, a empresa desenvolveu seis medidas voltadas para o desenvolvimento e desempenho de equipes:

1. Pesquisa Interna sobre o Desenvolvimento de Equipes: Ouvir os funcionários para determinar se as unidades de negócios estão apoiando e criando oportunidades mútuas.
2. Nível de Ganhos Compartilhados: Monitora a proporção em que a empresa mantém relacionamentos baseados em equipes com outras unidades de negócios, empresas ou clientes.

3. Número de Projetos Integrados: Número de projetos nos quais participa mais de uma unidade de negócios.
4. Utilização do Controle de Perdas: Percentual de novas políticas criadas em que a unidade de controle de perdas foi consultada.
5. Percentual de Planos de Negócios Desenvolvidos pelas Equipes: Proporção de unidades de negócios que desenvolvem seus planos com o apoio de recursos corporativos.
6. Percentual de Equipes com Incentivos Compartilhados: Número de equipes em que os membros compartilham objetivos e incentivos comuns.

Essas medidas transmitem claramente o objetivo corporativo para que os indivíduos trabalhassem de forma eficaz em equipes, e para que as equipes de diferentes setores da empresa prestassem assistência e apoio mútuos.

O conceito de desenvolvimento de equipes pode ser estendido ainda mais mediante a sua associação a planos de participação nos ganhos. A participação nos ganhos distribui recompensas a todos os membros da equipe quando a equipe alcança uma meta comum. Uma empresa propôs três medidas de atividade de participação nos ganhos:

1. Percentual de todos os projetos com participação do cliente nos ganhos.
2. Percentual de projetos nos quais fossem obtidos ganhos potenciais.
3. Percentual de projetos com incentivos individuais de equipes vinculados ao sucesso do projeto.

AS MEDIDAS QUE FALTAM

Diferentemente do que ocorre com algumas das medidas específicas desenvolvidas para as empresas descritas anteriormente nas perspectivas financeiras, dos clientes e dos processos internos, podemos oferecer um número muito menor de exemplos concretos de medidas para a perspectiva de aprendizado e crescimento. Verificamos que muitas empresas já possuem excelentes pontos de partida no tocante a medidas específicas para os seus objetivos financeiros, dos clientes, de inovação e de processos operacionais. Mas no que se refere a indicadores específicos relativos a habilidades dos funcionários, a disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organiza-

cional, as empresas praticamente ignoram a medição dos resultados ou dos vetores dessas capacidades. Essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

Retornaremos no Capítulo 10 à questão da ausência de medições, quando discutirmos as implicações do *Balanced Scorecard* para o processo gerencial. Por ora, observamos que a ausência de medidas específicas é uma indicação segura (mas surpreendente) de que a empresa não está vinculando seus objetivos estratégicos de reciclagem dos funcionários, fornecimento de informações e alinhamento de indivíduos, equipes e unidades organizacionais à estratégia e aos objetivos de longo prazo. Em geral, os defensores do treinamento e da reciclagem, do *empowerment*, dos sistemas de informação e da motivação da força de trabalho consideram esses programas como um fim em si mesmos. Os programas são justificados como inerentemente eficazes, mas não como meio para ajudar a empresa a alcançar a longo prazo objetivos específicos (financeiros e dos clientes). Os recursos e iniciativas são comprometidos com esses programas, mas os programas não se responsabilizam de forma específica e mensurável pela realização dos objetivos estratégicos. Essa falha gera frustração; os altos executivos se perguntam por quanto tempo continuarão a fazer grandes investimentos em funcionários e sistemas sem resultados mensuráveis, enquanto os defensores dos recursos humanos e dos sistemas de informações se perguntam por que razão seus esforços não são considerados mais centrais e estratégicos para a empresa.

Acreditamos que a ausência, neste momento, de medidas empresariais mais explícitas para os objetivos de aprendizado e crescimento não é uma limitação ou uma deficiência inerente da incorporação dessa perspectiva ao *Balanced Scorecard*. Ao contrário, ela reflete o limitado progresso da maioria das empresas na vinculação de funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional aos seus objetivos estratégicos. Esperamos que conforme as empresas implementem processos gerenciais baseados na estrutura de medição do *Balanced Scorecard*, logo vejamos muito mais exemplos de medidas customizadas e criativas para a perspectiva de aprendizado e crescimento. Além disso, demonstramos no próximo capítulo como o *Balanced Scorecard*, por oferecer um mecanismo que explica as relações causais entre as medidas nas quatro perspectivas, permite que as medidas da perspectiva de aprendizado e crescimento sejam associadas explicitamente à obtenção de resultados nas outras três perspectivas do *scorecard*.

Em vez de ignorar a perspectiva de aprendizado e crescimento até que as empresas desenvolvam essas medidas customizadas, preferimos utilizar as medidas genéricas identificadas neste capítulo — cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas, percentual de processos que alcançam índices determinados de melhoria e percentual de funcionários-chave alinhados com os objetivos estratégicos do BSC. Essas medidas genéricas identificam lacunas nas capacidades organizacionais e servem também como referenciais até que os executivos e funcionários possam desenvolver medidas mais focalizadas e específicas.

MEDIDAS COMO REFERENCIAIS

Uma outra abordagem, sugerida por Michael Beer e baseada em sua pesquisa estratégica sobre a gestão de recursos humanos, seria usar comentários como alternativa quando não houver medidas desenvolvidas ou disponíveis.² Suponhamos que uma empresa tenha estabelecido como objetivo melhorar a qualificação dos funcionários para que possam implementar e aprimorar a estratégia corporativa. No momento, o significado exato desse objetivo é demasiadamente incerto para ser medido com precisão ou credibilidade, ou a um custo razoável. Mas cada vez, possivelmente a cada trimestre, que os executivos realizam uma análise estratégica desse processo de desenvolvimento de recursos humanos, os gerentes das funções críticas redigem um memorando de uma ou duas páginas descrevendo, da melhor maneira possível, as providências tomadas durante o período mais recente, os resultados alcançados e o estado atual da qualificação dos recursos humanos. O memorando substitui as medições por comentários como base para um amplo diálogo e debate sobre as iniciativas realizadas e os resultados alcançados. Embora não tendo o mesmo efeito que a medição, e não sendo um substituto a longo prazo para ela, o texto é um referencial que atende a muitos dos objetivos de um sistema formal de indicadores de desempenho, motivando ações no sentido certo, visto que os gerentes sabem que a cada período de análise estratégica devem se reportar os programas e resultados. Os comentários servem de base tangível para a atribuição de responsabilidades, revisões, *feedback* e aprendizado. E o relatório sinaliza a ausência de indicadores, alertando os executivos para a necessidade de continuar a quantificar os objetivos estratégicos e desenvolver um sistema de medição que ofereça uma base concreta para a comunicação e a avaliação dos objetivos voltados ao desenvolvimento das qualifica-

ções dos funcionários, dos sistemas de informação e das unidades organizacionais.

RESUMO

Enfim, a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Consequentemente, os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho superior no futuro deverão ser parte integrante do *Balanced Scorecard* de qualquer empresa.

Um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários — satisfação, produtividade e retenção — monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os vetores desses resultados são, até o momento, um tanto genéricos e menos desenvolvidos do que os das outras três perspectivas do *Balanced Scorecard*. Eles incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos. A ausência de indicadores concretos específicos aponta a importância do desenvolvimento de indicadores customizados sobre funcionários, sistemas e medidas organizacionais que tenham uma relação mais íntima com a estratégia da unidade de negócios.

Capítulo Sete

Integração das Medidas do *Balanced Scorecard* à Estratégia

Nos quatro capítulos anteriores, estabelecemos as bases para a elaboração de um *Balanced Scorecard*. Descrevemos a construção das medidas financeiras e não-financeiras, agrupadas em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e de aprendizado e crescimento. O que torna um *Balanced Scorecard* bem-sucedido? Basta uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em quatro perspectivas distintas?

O objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócios. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas. Essa comunicação concentra a atenção de executivos e funcionários nos vetores críticos, permitindo-lhes alinhar investimen-

tos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas. Portanto, um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras.

Por que é importante elaborar um *scorecard* para comunicar a estratégia de uma unidade de negócios?

- O *scorecard* descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas.
- O *scorecard* cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. Sem esse elo, os indivíduos e departamentos podem até otimizar seu desempenho local, mas não contribuirão para a realização dos objetivos estratégicos.
- O *scorecard* dá foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação provavelmente será bem-sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

Como saber se um *scorecard* está contando a história da estratégia? Um dos testes para verificar se um *Balanced Scorecard* realmente comunica os resultados e os vetores de desempenho da estratégia de uma unidade de negócios é a criticidade e a transparência. O *scorecard* não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia. Os observadores devem ser capazes de olhar o *scorecard* e enxergar mais além, a estratégia que está por trás dos seus objetivos e medidas.

A título de exemplo, o presidente de uma divisão reportou o seguinte ao presidente da empresa ao entregar seu primeiro *Balanced Scorecard*:

*Antigamente, se você perdesse o documento de planejamento estratégico em um avião e um concorrente o encontrasse, eu me aborreceria mas superaria o fato. Na verdade, não seria uma perda tão grande. Ou, então, se eu tivesse deixado a minha análise operacional mensal em algum lugar e um concorrente obtivesse uma cópia, eu ficaria chateado, mas, novamente, nada de tão grave. Entretanto, este *Balanced Scorecard* comunica tão bem a minha estratégia que se um concorrente o visse teria condições de bloquear a estratégia e torná-la sem efeito.*

Quando atinge esse grau de transparência, é evidente que o *Balanced Scorecard* conseguiu traduzir a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho.

INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO *BALANCED SCORECARD* À ESTRATÉGIA

Como podemos elaborar um *Balanced Scorecard* que traduza a estratégia em medidas? No Capítulo 2, apresentamos três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* de uma empresa à sua estratégia:

1. Relações de causa e efeito.
2. Vetores de desempenho.
3. Relação com os fatores financeiros.

Discutiremos cada um deles individualmente.

1. Relações de Causa e Efeito

NA BASE DA Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”. Por exemplo, a relação entre um melhor treinamento dos funcionários em vendas e maiores lucros pode ser estabelecida através da seguinte sequência de hipóteses:

Se intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, então, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender; se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então, aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então, também aumentarão.

Um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através dessa sequência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a sequência de hipóteses

sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados. *Toda medida selecionada para um Balanced Scorecard deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa.*

Resultados e Vetores de Desempenho

Como dissemos nos quatro capítulos anteriores, todo *Balanced Scorecard* utiliza determinadas medidas genéricas. Em geral, são medidas essenciais de resultados, que refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas. Essas medidas genéricas de resultados tendem a ser indicadores de ocorrências (*lagging indicators*), como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários. Os vetores de desempenho, indicadores de tendências (*leading indicators*), geralmente são específicos para uma determinada unidade de negócios. Os vetores de desempenho refletem a singularidade da estratégia da unidade de negócios; por exemplo, os vetores financeiros de lucratividade, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercados.

Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho. As medidas de resultados sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem-sucedida ou não. Por outro lado, vetores de desempenho — como os tempos de ciclo e as taxas de defeito de peças por milhão — sem as medidas complementares de resultados podem permitir que a unidade de negócios obtenha melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias foram traduzidas em expansão dos negócios com clientes existentes e novos, e, conseqüentemente, em melhor desempenho financeiro. *Um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios.*

Relação com os Fatores Financeiros

Com a proliferação dos programas de mudança em curso na maioria das empresas hoje em dia, é comum a preocupação com metas estanques como qualidade, satisfação dos clientes, inovação e *empowerment* dos funcionários. Embora possam levar a um melhor desempenho da unidade de negócios, isso dificilmente ocorrerá se forem consideradas um fim em si mesmas. Os problemas financeiros de alguns vencedores do Prêmio da Qualidade Malcom Baldrige reforçam a necessidade de associar melhorias operacionais a resultados econômicos.

O *Balanced Scorecard* deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado. Muitos executivos não vinculam programas como a gestão da qualidade total, redução do tempo de ciclo, reengenharia e *empowerment* a resultados que influenciam diretamente os clientes e geram desempenho financeiro futuro. Nessas empresas, os programas de melhoria são incorretamente considerados o objetivo maior e não estão associados a metas específicas no sentido de melhorar o desempenho para os clientes e, conseqüentemente, o desempenho financeiro. O resultado inevitável é que essas empresas acabam se desiludindo com a falta de recompensas tangíveis de seus programas de mudança. *Em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros.*

Podemos ilustrar as aplicações desses três princípios em dois estudos de caso: O Metro Bank e a National Insurance.

METRO BANK

O Metro Bank enfrentava dois problemas: (1) a excessiva dependência de um único produto (depósitos) e (2) uma estrutura de custos que não compensava o atendimento a 80% de seus clientes pelas taxas de juros em vigor. O Metro embarcou numa estratégia bifurcada para lidar com esses dois problemas:

1. Aumento de Receita: Reduzir a volatilidade dos lucros através da ampliação das fontes de receita, oferecendo produtos adicionais aos clientes atuais.
2. Produtividade: Melhorar a eficiência operacional transferindo os clientes não-lucrativos para canais de distribuição mais eficazes (por exemplo, banco eletrônico).

O processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* no Metro traduziu cada uma dessas estratégias em objetivos e medidas nas quatro perspectivas, com uma ênfase especial na compreensão e descrição das relações de causa e efeito nas quais a estratégia se baseia. Uma versão simplificada desse *scorecard* é mostrada na Figura 7-1. Para a estratégia de aumento de receita, os objetivos financeiros eram claros: ampliar o *mix* de receita. Do ponto de vista estratégico, isso significava que o Metro focalizaria a sua base atual de clientes, identificar os clientes que seriam prováveis candidatos a uma variedade mais ampla de serviços e depois venderia um conjunto maior de produtos e serviços financeiros a esses clientes-alvo. Ao analisarem objetivos para a perspectiva dos clientes, no entanto, os executivos do Metro perceberam que os clientes-alvo não viam os bancos, ou o Metro Bank, como o fornecedor natural de uma variedade mais ampla de produtos como fundos mútuos, cartões de crédito, financiamentos e assessoria financeira. Os executivos concluíram que, para o sucesso da nova estratégia do banco, eles deveriam fazer com que os clientes deixassem de vê-lo como um processador de transações de cheques e depósitos e sim como um consultor financeiro.

Identificado o objetivo financeiro, *ampliar o mix de receita*, e a nova proposta de valor, *aumentar a confiança em nossa assessoria financeira*, ditada pelo objetivo financeiro, a construção do *scorecard* se voltou para as atividades internas que deveriam ser otimizadas para garantir o sucesso da estratégia. Foram identificados três processos de negócios entre as unidades: (1) compreender os clientes, (2) desenvolver novos produtos e serviços e (3) efetuar a venda cruzada de diversos produtos e serviços. Cada processo teria que ser reprojetoado para refletir as exigências da nova estratégia. O processo de vendas, por exemplo, era historicamente dominado pela publicidade institucional dos serviços do banco. Uma boa publicidade associada a uma boa localização atraía clientes. O pessoal da agência era reativo, ajudando os clientes a abrir contas e cuidando do atendimento convencional. O banco não tinha uma cultura de vendas. Na realidade, um estudo revelou que apenas 10% do tempo de um vendedor era passado com os clientes. O banco lançou um programa de reengenharia para redefinir o processo de vendas. O novo processo de vendas deu origem a uma nova abordagem de relacionamento de vendas em que o vendedor atuava mais como consultor financeiro. Duas medidas desse processo foram incluídas no *Balanced Scorecard*. A taxa de vendas cruzadas — o número médio de produtos vendidos a um cliente — media a eficácia de vendas. Esse indicador de ocorrência dizia se o novo

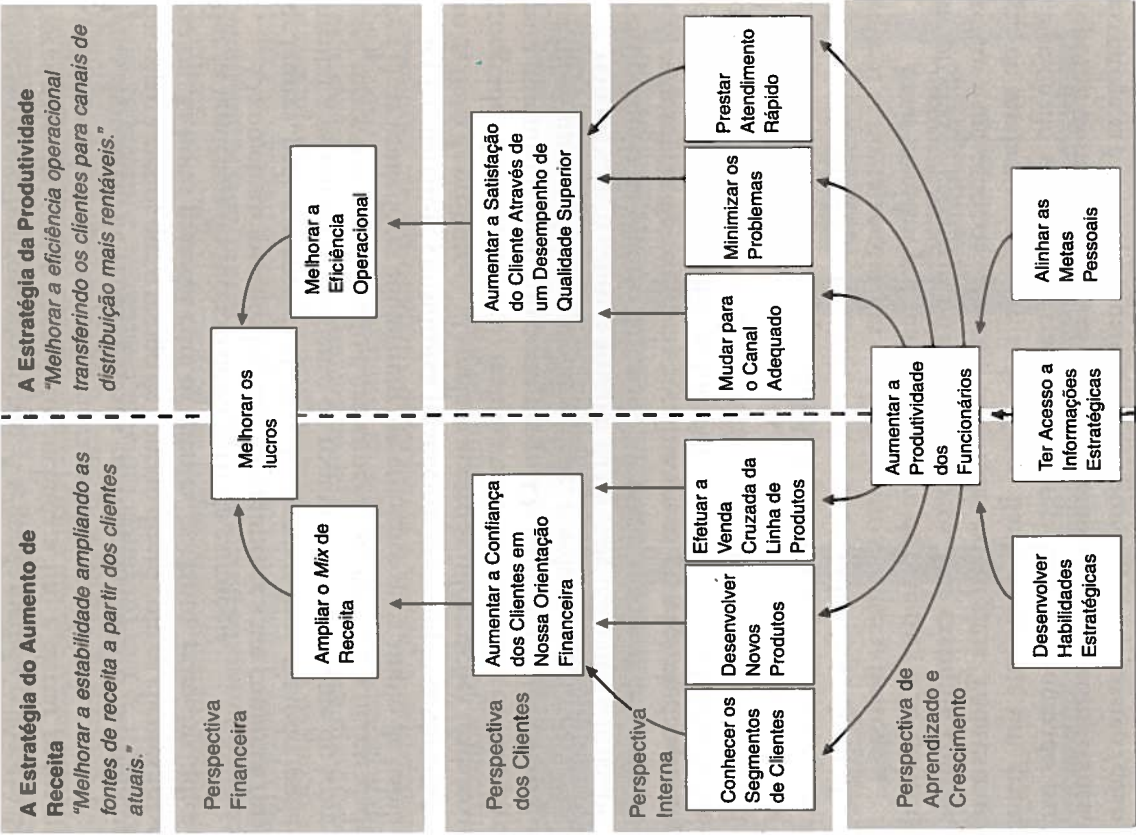


Figura 7-1 A Estratégia do Metro Bank

processo estava funcionando ou não. A segunda medida, o número de horas passadas com o cliente, foi incluída a fim e alertar todos os vendedores da empresa para a nova cultura exigida pela estratégia. Uma abordagem de vendas baseada em relacionamentos não poderia dar certo a menos que o tempo de contato direto com os clientes fosse maior. As horas passadas com os clientes, portanto, eram um indicador de tendência do sucesso dessa parte da estratégia.

Os objetivos internos levaram naturalmente a um conjunto final de fatores, para aumento da eficácia dos funcionários, visando implementar a estratégia do aumento de receita. O componente do *scorecard* relativo ao aprendizado e crescimento identificou a necessidade de (1) os vendedores adquirirem um conjunto mais amplo de habilidades (tornarem-se consultores financeiros com amplo conhecimento da linha de produtos), (2) melhor acesso às informações (cadastros integrados dos clientes) e (3) realinhamento dos sistemas de incentivo para estimular o novo comportamento. Os indicadores de ocorrência incluíam uma medida de produtividade, o volume médio de vendas por vendedor, bem como as atitudes da força de trabalho avaliadas por uma pesquisa de opinião destinada a verificar seu nível de satisfação. Os indicadores de tendência focalizavam as grandes mudanças que deveriam ser orquestradas na força de trabalho: (1) melhoria da base de habilidades e do pessoal qualificado — indicador de cobertura de funções estratégicas, (2) o acesso às ferramentas e aos dados informatizados — indicador da disponibilidade de informações estratégicas e (3) o realinhamento de metas e incentivos individuais de modo a refletir as novas prioridades — alinhamento das metas pessoais.

Essas medidas, por sua vez, serviram de base para o lançamento de processos gerenciais inteiramente novos. Por exemplo, consideremos o indicador de cobertura de funções estratégicas. Toda estratégia de mudança, inclusive a do Metro Bank, exige que um grupo selecionado da força de trabalho seja reciclado e reequipado para suportar as novas exigências. A disponibilidade dessas competências estratégicas é um ativo (quando você as possui) ou um passivo (quando você não as possui). O desenvolvimento de ativos intelectuais normalmente é o evento mais importante para se determinar o sucesso final da estratégia da unidade de negócios. A medida mais eficaz que encontramos para as competências estratégicas, decepcionantemente simples, emana das respostas a três perguntas: (1) Quais são as competências necessárias?, (2) O que existe atualmente? e (3) Qual é, e que tamanho tem, essa deficiência? O indicador de cobertura de funções estratégicas define um passivo estratégico (lembre-se da

lacuna ilustrada na Figura 6-4). Embora a medida seja fundamental e simples, muito poucas empresas são capazes de construí-la porque seus sistemas de recursos humanos e planejamento não conseguem responder às três perguntas feitas anteriormente. A definição dessa medida levou várias empresas a reprojetares a estrutura básica de seus processos de desenvolvimento de pessoal. A Figura 7-2 ilustra a relação das medidas do *scorecard* com a iniciativa estratégica instituída para eliminar a lacuna da cobertura de funções estratégicas. A lógica de definição das prioridades estratégicas e as medidas que melhor a descrevem levaram à redefinição de um programa básico de formação gerencial necessário à execução da estratégia. Não fosse a elaboração do *Balanced Scorecard* e o raciocínio sistêmico por ele estimulado, essas empresas provavelmente não teriam abordado as deficiências funcionais com tamanho empenho e urgência.

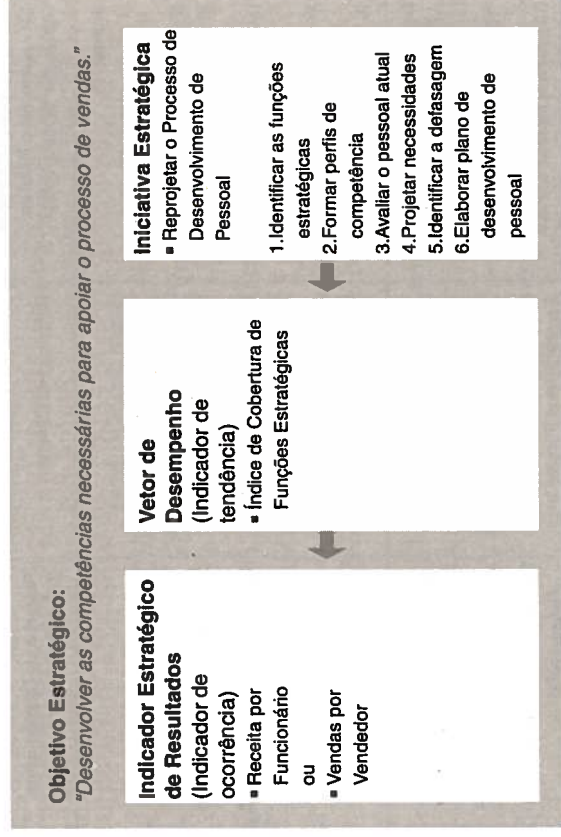


Figura 7-2 Aumento da Produtividade do Funcionário

A Figura 7-3 sintetiza os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* do Metro Bank, indicando a combinação de indicadores de ocorrência e tendência. Não é de surpreender que as medidas financeiras e dos clientes contenham poucos indicadores de tendência; a maioria dos indicadores de tendência ou vetores de desempenho aparece nas medidas dos processos internos e de aprendizado e cres-

cimento. As Figuras 7-1 e 7-3 mostram como o *scorecard* do Metro estabelece um sistema de relações de causa e efeito, incorporando uma combinação de indicadores de tendência e ocorrência que apontam todos para a melhoria do desempenho financeiro futuro.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	(Indicadores de Ocorrência)	(Indicadores de Tendência)
Financeira F1 - Melhorar Lucros F2 - Ampliar Mix de Receita F3 - Reduzir Estrutura de Custos	Retorno sobre o Investimento Aumento de Receita Mudança do Custo de Manutenção de Depósitos	Variedade de Produtos/Serviços Geradores de Receita
Dos Clientes C1 - Aumentar o Nível de Satisfação dos Clientes com Nossos Produtos e Pessoal C2 - Aumentar o Nível de Satisfação "Após a Venda"	Participação no Segmento Retenção de Clientes	Profundidade do Relacionamento Pesquisa de Opinião sobre Satisfação
Interna I1 - Compreender Nossos Clientes I2 - Criar Produtos Inovadores I3 - Efetuar a Venda Cruzada dos Produtos I4 - Transferir Cliente para Canais Rentáveis I5 - Minimizar Problemas Operacionais I6 - Atendimento Eficiente	Receita Gerada por Novos Produtos Quociente de Venda Cruzada Mudança de Mix de Canais Taxa de Erros de Serviço Tempo de Atendimento de Solicitações	Ciclo de Desenvolvimento de Produtos Horas Passadas com o Cliente
Do Aprendizado A1 - Desenvolver Habilidades Estratégicas A2 - Fornecer Informações Estratégicas A3 - Alinhar Metas Pessoais	Satisfação dos Funcionários Receita por Funcionário	Índice de Cobertura de Funções Estratégicas Índice de Disponibilidade de Informações Estratégicas Alinhamento de Metas Pessoais (%)

Figura 7-3 Balanced Scorecard do Metro Bank

NATIONAL INSURANCE COMPANY (LONGOS ATRASOS)

A importância de associar as medidas de resultados aos vetores de desempenho talvez se revele com mais força no setor de seguros. O setor de seguros se apóia firmemente em informações e indicadores,

e se caracteriza por longos atrasos entre o momento em que as decisões de rotina são tomadas e o instante em que os resultados correspondentes ocorrem. Por exemplo, a eficácia do fato essencial da venda de um seguro — a avaliação do risco e a fixação de seu valor — só é conhecida após o recebimento e a solução de sinistros subsequentes. A incidência de eventos segurados e sua solução através do processo de liquidação de sinistros pode levar de dois a cinco anos, embora em casos extremos, como o de litígios que envolvem o uso de amianto, a questão possa se estender por décadas. Dentro desse cenário, é fundamental que haja uma combinação de indicadores de tendência e ocorrência que motive e meça o desempenho da unidade de negócios.

A National Insurance era uma grande empresa de seguros de imóveis e acidentes pessoais assolada por resultados insatisfatórios na década passada. Para reverter a situação, foi contratado um novo grupo executivo que tinha por estratégia afastar a empresa de sua abordagem generalista — oferecendo uma gama de serviços que focalizasse nichos mais bem definidos. A nova equipe executiva identificou vários fatores-chave de sucesso para a sua nova estratégia diferenciada:

- Compreender e definir melhor os segmentos de mercado desejados.
- Selecionar melhor, educar e motivar os funcionários para buscar esses segmentos.
- Melhorar o processo de venda de seguros como o ponto focal para a execução dessa estratégia.
- Integrar melhor as informações relativas a sinistros ao processo de venda de seguros, a fim de melhorar a seletividade do mercado.

Os executivos da National Insurance elegeram o *Balanced Scorecard* ferramenta básica a ser utilizada pela nova equipe gerencial para conduzir as mudanças. Eles optaram pelo *scorecard* por acreditarem que ajudaria a esclarecer o significado da nova estratégia para a empresa e forneceria os primeiros indícios de que o rumo das coisas estava mudando.

Na primeira fase, os executivos definiram os objetivos estratégicos para a nova estratégia diferenciada, mostrados na coluna esquerda da Figura 7-4. Eles selecionaram medidas para alcançar cada objetivo obtendo uma resposta consensual para uma pergunta simples: “Como saberíamos se a National Insurance teria alcançado esse objetivo?” As respostas geraram as medidas mostradas na coluna do centro, “Resultados Essenciais”, da Figura 7-4. As medidas essenciais de resultados também eram chamadas “medidas estratégicas de resultados” porque

descreviam os resultados que os executivos desejavam alcançar em cada parte de sua nova estratégia.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Resultados Essenciais (Ocorrência)	Vetores de Desempenho (Tendência)
Financeira		
F1 - Corresponder às Expectativas dos Acionistas		
F2 - Melhorar o Desempenho Operacional	Retorno sobre o Capital dos Acionistas	
F3 - Obter um Crescimento Lucrativo	Índice Combinado	
F4 - Reduzir os Riscos para os Acionistas	Mix de Negócios	
	Perdas Catastróficas	
Dos Clientes		
C1 - Melhorar o Desempenho dos Corretores	Aquisição/Retenção (versus plano)	Desempenho dos Corretores (versus plano)
C2 - Atender aos Objetivos dos Segurados	Aquisição/Retenção (por segmento)	Pesquisa de Opinião para Verificar o Nível de Satisfação do Segurado
Interna		
I1 - Desenvolver Mercados Alvo	Mix de Negócios (por segmento)	Desenvolvimento de Negócios (versus plano)
I2 - Lucratividade das Vendas	Índice de Perda	Auditoria da Qualidade dos Seguros
I3 - Alinhar Sinistros com o Negócio	Frequência de Sinistros	Auditoria da Qualidade dos Sinistros
I4 - Melhorar Produtividade	Gravidade dos Sinistros	Movimentação de <i>Leadcount</i>
	Índice de Despesas	Movimentação Gerenciada de Despesas
Do Aprendizado		
L1 - Melhorar as Competências Funcionais	Produtividade do Pessoal	Desenvolvimento de Pessoal (versus plano)
L2 - Ter Acesso a Informações Estratégicas		Disponibilidade Estratégica de Tecnologia da Informação (versus plano)

Figura 7-4 O Balanced Scorecard na National Insurance

A exemplo do que ocorre com muitas medidas de resultados, as medidas mostradas na coluna do centro são aquelas medidas óbvias utilizadas por qualquer empresa do setor de seguros pessoais e de imóveis. O *scorecard* não teria sentido se não contivesse essas medidas específicas, mas elas, por si sós, seriam insuficientes para indicar os fatores que levariam a um desempenho superior dentro do setor. A existência apenas de medidas genéricas nesse ponto do processo de desenvolvimento do *scorecard* destacava mais um problema: todas as medidas de resultados eram indicadores de ocorrência; os valores de quaisquer das medidas eram reflexo de decisões e ações tomadas muito antes. Por exemplo, se fossem implementados novos critérios para a

venda de seguros, os resultados não se refletiriam na frequência de sinistros durante, pelo menos, um ano; o impacto na taxa de perdas demoraria ainda mais a aparecer.

As medidas estratégicas de resultados apresentavam uma visão “equilibrada” da estratégia, refletindo medidas dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, além das medidas financeiras tradicionais. Mas o *scorecard* composto apenas por indicadores de ocorrência não atenderia à meta gerencial de fornecer indícios precoces de sucesso. Tampouco ajudaria a concentrar a atenção de toda a empresa nos vetores de sucesso futuro: o que as pessoas deveriam fazer a cada dia para produzir os resultados esperados. Embora a necessidade do equilíbrio entre medidas de ocorrência (resultados) e medidas de tendência (vetores de desempenho) seja comum a todas as empresas, os espaços de tempo extremamente longos entre as ações de hoje e os resultados futuros são mais pronunciados nas seguradoras do que em qualquer outro setor que conhecemos.

Os executivos da National Insurance passaram por uma segunda revisão de projeto para determinar as providências a serem tomadas a curto prazo a fim de que os resultados desejados a longo prazo fossem alcançados. Para cada medida estratégica, identificaram um vetor de desempenho complementar — ver a coluna direita da Figura 7-4. Na maioria dos casos, os vetores de desempenho descreviam como um processo de negócios deveria mudar. Por exemplo, as medidas estratégicas de resultados para o processo de venda de seguros eram:

- Taxa de perda.
- Frequência dos sinistros.
- Gravidade dos sinistros.

Para melhorar o resultado dessas medidas seria preciso melhorar significativamente a qualidade do processo de venda de seguros propriamente dito. Os executivos desenvolveram critérios para o que consideravam uma boa venda de seguros. Lançaram um novo processo de negócios para auditar periodicamente uma amostra de apólices de cada vendedor, a fim de avaliar se as apólices emitidas estavam em conformidade com esses critérios. A auditoria produziria uma medida, a pontuação da auditoria da qualidade do seguro, que mostraria o percentual de novas apólices emitidas que correspondiam aos padrões do novo processo de venda de seguros. Essa abordagem baseava-se na teoria de que a pontuação da auditoria da qualidade do seguro seria o indicador de tendência, o vetor de desempenho, dos resultados — taxa

de perda, frequência dos sinistros e gravidade dos sinistros — que só se revelariam muito mais tarde. Além da auditoria da qualidade do seguro, programas semelhantes foram desenvolvidos para as metas de resultados relacionadas a gerenciamento de corretores, desenvolvimento de novos negócios e gerenciamento de sinistros. Novas medidas, representativas dos vetores de desempenho para esses resultados, foram criadas a fim de comunicar e monitorar o desempenho a curto prazo, entre as quais:

Medida de Resultados	Medidas dos Vetores de Desempenho
Aquisição/retenção de corretores-chave	Desempenho de corretores <i>versus</i> planejado
Aquisição/retenção de clientes	Pesquisa de opinião para verificar o nível de satisfação dos segurados
Mix de negócios (por segmento)	Desenvolvimento dos negócios <i>versus</i> planejado
Frequência e gravidade dos sinistros	Auditoria da qualidade dos sinistros
Percentual de despesas	Movimentação de quadro funcional; despesas indiretas
Produtividade dos funcionários	Desenvolvimento de pessoal <i>versus</i> planejado; disponibilidade de tecnologia da informação

A coluna da direita da Figura 7-4 mostra o novo conjunto de indicadores de tendência, os vetores de desempenho, selecionado pela National Insurance.

A Figura 7-5 apresenta graficamente o *Balanced Scorecard*, ilustrando duas cadeias direcionais de causa e efeito: dos objetivos de aprendizado e crescimento e do processo interno de negócios aos objetivos financeiros, estando cada medida de resultado nas perspectivas dos clientes, interna e de aprendizado associada a um vetor de desempenho.

Novamente, o caso da National Insurance ilustra como o processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* gera mudanças e produz resultados. O desenvolvimento de indicadores para os vetores de desempenho obrigou os executivos a pensar na maneira como o trabalho deveria ser realizado no futuro e a criar processos de negócios

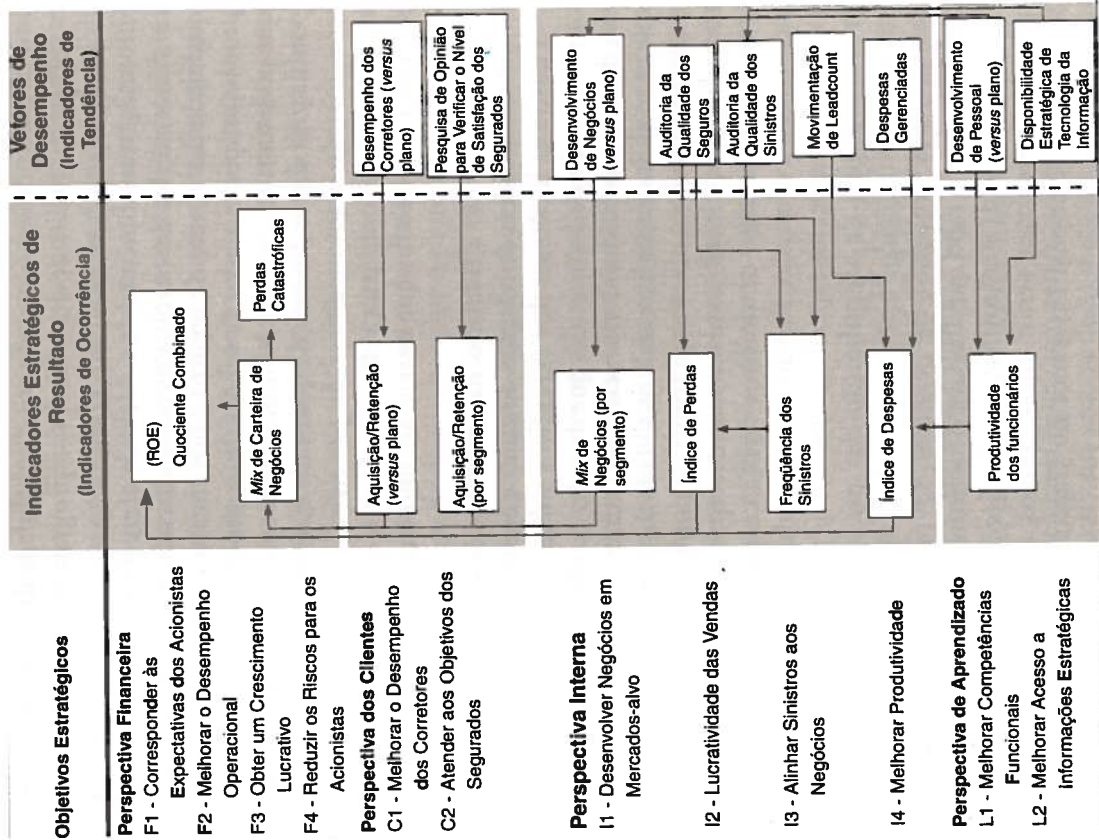


Figura 7-5 National Insurance — Relações de Causa e Efeito

inteiramente novos — a auditoria da qualidade da venda de seguros, a auditoria da qualidade dos sinistros e programas específicos destinados a desenvolver as habilidades funcionais e entender a tecnologia da informação aos funcionários. Além de oferecer medidas para o *scorecard*, os critérios desenvolvidos pelos executivos para as auditorias da qualidade das vendas de seguros e dos sinistros ajudaram a estruturar processos aperfeiçoados de vendas de seguros e liquidação de sinistros que poderiam ser comunicados objetivamente à força de trabalho. As pontuações das auditorias da qualidade das vendas de seguros e dos sinistros não eram medidas “de prateleira”. Os executivos criaram medidas inovadoras para refletir os novos processos de vendas de seguros e de sinistros que desejavam implementar na National Insurance.

O conteúdo detalhado das medidas descrevia a estratégia da National. A cadeia de relações de causa e efeito diagramada na Figura 7-5 ilustra as hipóteses dos executivos sobre o relacionamento entre os processos e decisões atuais que deverão produzir efeitos favoráveis em diversos indicadores essenciais no futuro. A intenção não era de que as medidas da auditoria da qualidade das vendas de seguros e dos sinistros fossem usadas como forma de punição. A providência a ser tomada caso se identificasse um mau desempenho na venda de seguros e no processamento de sinistros seria a complementação do treinamento, não a demissão. Portanto, as medidas objetivavam transmitir à empresa os aspectos específicos dos novos processos de trabalho. O processo lógico de identificação das prioridades estratégicas, dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho levaram à reengenharia dos processos de negócios. O processo de medição, na realidade, foi “o rabo que abanava o cachorro”.

O sucesso da transformação da National Insurance levará algum tempo para se fazer sentir (descrevemos a evolução do *Balanced Scorecard* na National Insurance no Capítulo 12), e, naturalmente, será influenciado por muitos fatores além do sistema de medição, mas os executivos concordaram prontamente que o *Balanced Scorecard* desempenhou um papel fundamental na sua estratégia de mudanças e no seu sucesso a curto prazo. Fornecendo indicadores de curto prazo para resultados de longo prazo, o *scorecard* tornou-se a bússula da National Insurance para o futuro.

Os casos do Metro Bank e da National Insurance ilustram a tradução da estratégia empresarial de uma unidade de negócios num conjunto estruturado de indicadores. Nesse desenho em nível macro, enfatizamos mais a importância de especificar as relações entre as

medidas como base para descrever a estratégia do que a criação das medidas propriamente ditas. Estabelecida essa estrutura estratégica global, todavia, é no projeto e na seleção de medidas ou subconjuntos de medidas específicas que tem início a execução da estratégia. O *Balanced Scorecard*, na verdade, não é uma ferramenta de formulação estratégica. Implementamos *scorecards* em empresas onde a estratégia já havia sido bem articulada e aceita. Porém, com mais frequência verificamos que, mesmo quando a equipe de altos executivos pensava ter chegado a um consenso prévio em relação à estratégia da unidade de negócios, a tradução dessa estratégia em medidas operacionais impôs o esclarecimento e a redefinição da estratégia. Na realidade, a disciplinada estrutura de medição imposta pelo *Balanced Scorecard* estimulou uma nova rodada de discussão sobre o significado específico e a implementação da estratégia. É esse debate que normalmente leva à elevação de processos gerenciais específicos ao *status* de necessidade estratégica.

A existência de um conjunto integrado de medidas de desempenho induz também o aprendizado em nível executivo. Tornando explícitas as hipóteses de causa e efeito da estratégia, os executivos podem testá-la e adaptá-la à medida que aprendem melhor sua implementação e eficácia, tema que explicamos com maiores detalhes no Capítulo 12. Sem relações explícitas de causa e efeito, não existe aprendizado estratégico.

MEDIDAS ESTRATÉGICAS VERSUS MEDIDAS DE DIAGNÓSTICO: QUANTAS MEDIDAS HÁ EM UM *BALANCED SCORECARD*?

Considerando que cada uma das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* pode exigir de quatro a sete medidas distintas, as empresas frequentemente possuem *scorecards* com até 25 indicadores. Esse número é demais? É possível uma empresa se concentrar em 25 coisas diferentes? A resposta para ambas as perguntas é NÃO! Se um *scorecard* é visto como 25 (ou até mesmo 10) medidas independentes, será muito complicado para a empresa absorvê-las.

O *Balanced Scorecard* deve ser visto como a instrumentação de uma estratégia única. Quando o *scorecard* é entendido como a manifestação da estratégia, o número de indicadores passa a ser irrelevante, pois as diversas medidas ficam interligadas numa cadeia de causa e

efeito que descreve a estratégia da unidade de negócios. Embora seja mais fácil falar do que fazer, os exemplos do Metro Bank e da National Insurance, bem como a nossa experiência com outras empresas, indicam que as organizações podem, de fato, formular e transmitir sua estratégia com um sistema integrado de aproximadamente 24 medidas.

Mas hoje a maioria das empresas já possui muito mais de 16 a 25 medidas para se manter em funcionamento. Elas não acreditam que um *Balanced Scorecard* com menos de 24 medidas possa ser suficiente para medir suas operações. É claro que essas empresas têm razão em sentido estrito, mas não conseguem fazer a distinção entre *medidas de diagnóstico*¹ — aquelas medidas que monitoram se a empresa continua no controle da situação e é capaz de avisar quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exijam atenção imediata — e *medidas estratégicas* — aquelas que definem uma estratégia projetada para a excelência competitiva.

Um exemplo simples esclarece esse ponto. Muitos aspectos das funções de nosso corpo devem ser exercidos dentro de parâmetros operacionais relativamente restritos para que possamos sobreviver. Se a temperatura de nosso corpo cai de 37 graus centígrados para 1 ou 2, ou se a nossa pressão desce ou sobe a níveis extremos, estamos sujeitos a problemas sérios. Nessas circunstâncias, todas as nossas energias (e as de outros profissionais habilitados) são mobilizadas no sentido de fazer retornar esses parâmetros aos seus níveis normais. Mas não dedicamos a mesma energia à otimização da temperatura do corpo ou da pressão arterial. A capacidade de controlar a temperatura do corpo dentro de uma faixa de 0,01 do nível ótimo não será um dos fatores estratégicos de sucesso a determinar se chegaremos a principal executivo de uma empresa, sócio principal de uma empresa internacional de consultoria ou professor titular de uma grande universidade. Outros fatores são mais decisivos para determinar se alcançaremos nossas metas específicas pessoais e profissionais. A temperatura do corpo e a pressão arterial são importantes? Sem dúvida. Se essas medidas excederem determinados limites de controle, temos indícios de um problema sério que merece atenção e solução imediata. Mas embora necessárias, essas medidas não são suficientes para a realização de nossas metas a longo prazo.

De forma semelhante, as empresas devem possuir centenas, talvez milhares, de medidas que são capazes de monitorar para garantir o funcionamento esperado e advertir para a necessidade de medidas corretivas. Mas essas medidas não são os vetores do sucesso competitivo. Elas captam os “fatores de higiene” necessários que permitem

a operação de uma empresa e devem ser monitoradas de forma diagnóstica, onde os desvios das expectativas sejam logo notados; na realidade, trata-se de gerenciamento por exceção.

As medidas de resultados e dos vetores de desempenho no *Balanced Scorecard*, por outro lado, devem ser objeto de intensas e extensas interações entre os altos executivos e os gerentes de nível médio, à medida que eles avaliam as estratégias com base em novas informações sobre os concorrentes, os clientes, os mercados, as tecnologias e os fornecedores.² Após implementar seu primeiro *Balanced Scorecard*, um executivo observou: “Nossa divisão sempre medi centenas de variáveis operacionais. Ao elaborarmos um *Balanced Scorecard*, escolhemos 12 medidas como a chave para a implementação da estratégia. Dessas 12 medidas, 7 eram inteiramente novas para a divisão.”³

O *Balanced Scorecard* não substitui o sistema de medição cotidiana da empresa. As medidas do *scorecard* são selecionadas de modo a direcionar a atenção de executivos e funcionários para os fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações competitivas.

COMO ATÉ BOAS MEDIDAS PODEM CAUSAR PROBLEMAS: A UTILIZAÇÃO DE MEDIDAS DE DIAGNÓSTICO PARA EQUILIBRAR AS MEDIDAS ESTRATÉGICAS

Mesmo os melhores objetivos e medidas podem ser alcançados de forma errada. O *Balanced Scorecard* nos resguarda contra grande parte da subotimização míope que ocorre quando uma única medida, especialmente uma medida financeira, é utilizada para motivar e avaliar o desempenho da unidade de negócios. Mas a subotimização não é uma exclusividade das medidas financeiras. Por exemplo, muitas empresas utilizam, em sua perspectiva dos clientes, o prazo de entrega. A entrega no prazo passou a ser um atributo de especial valor para as empresas, principalmente os fabricantes que operam dentro de um modelo *just-in-time*, onde não se mantém praticamente nenhum estoque para fazer frente a atrasos na entrega. Todavia, se houver pressão demasiada sobre uma única medida, como a entrega no prazo, os gerentes podem desenvolver métodos disfuncionais para garantir esse resultado. Por exemplo, os fabricantes poderiam formar um estoque substancial dos itens mais solicitados para que praticamente qualquer

pedido pudesse ser atendido a partir do estoque de bens acabados. Para essas empresas, o indicador de prazo de entrega seria excelente, mas muito capital ficaria imobilizado em estoque, armazenagem e instalações de manuseio, e a empresa correria um alto risco de obsolescência e deterioração. Essa seria uma forma demasiadamente cara de alcançar altos níveis de entrega no prazo.

Como alternativa, as empresas poderiam alcançar os mesmos níveis de cumprimento de prazos orçando e se programando para longos ciclos de produção. Por exemplo, um cliente poderia solicitar uma entrega em 18 dias. Devido aos pedidos em carteira, aos atrasos e à confusão generalizada de suas operações, a empresa pode perceber que não poderá efetuar a entrega em 18 dias, e propõe ao cliente um prazo de entrega de até 30. O cliente poderá não ficar satisfeito com a dilatação, mas talvez, no momento, não tenha um fornecedor alternativo do produto ou serviço e, por essa razão, aceite o compromisso de entrega para 30 dias. Se a empresa, de fato, entregar no 30º dia, a sua meta terá sido cumprida, mas sem atender à solicitação do cliente para que a entrega fosse efetuada em 18 dias.

Consideremos, como outro exemplo, uma excelente medida de desempenho para o ciclo de inovação na perspectiva dos processos internos: a medida do tempo de lançamento no mercado para novos produtos e serviços. As unidades de negócios esperam melhorar seus tempos de lançamento no mercado aprimorando o gerenciamento do processo de lançamento de novos produtos, e aprendendo a produzir o bem acabado com um número menor de ciclos de projeto, por exemplo. Porém, à falta de melhoria fundamental dos processos de lançamento de novos produtos, e sob a pressão de uma medida rigorosa de desempenho do tempo de lançamento no mercado, os gerentes poderiam liberar novos produtos que apresentassem diferenças insignificantes em relação aos produtos atuais. Eles teriam alcançado suas metas de desempenho, mas às custas da inovação, colocando em risco uma vantagem competitiva.

O sistema global de medição das empresas não deve estimular a subotimização ao longo de qualquer medida ou perspectiva. Os construtores do *scorecard* devem tentar antecipar-se ao impulso de subotimização que poderá ocorrer para um determinado indicador, e incluir medidas suplementares que desestimulem a consecução das metas fundamentais do *scorecard* por meios indesejáveis. Em vez de poluir o *scorecard* com medidas não estratégicas, as empresas podem adotar medidas de diagnóstico que equilibrem as medidas estratégicas que o compõem. Como exemplo específico, a Analog Devices, onde

nasceram protótipos do *Balanced Scorecard*,⁴ queria compensar a tentação de alcançar altos níveis de prazo de entrega através de longos ciclos de desenvolvimento. Por isso, além do prazo de entrega, a Analog media a diferença entre o prazo de entrega prometido e o prazo de entrega solicitado pelo cliente. Media, também, o percentual de tempo em que não conseguia se comprometer com o prazo de entrega solicitado pelo cliente. A Analog Devices poderia também ter utilizado uma medida como o giro de estoque para compensar a tentação de alcançar um desempenho de prazo de entrega excelente pela manutenção de grandes estoques. As medidas diagnósticas extra-*scorecard*, como giro de estoque e a diferença entre os prazos de entrega solicitados pelo cliente e os prazos propostos, permitem que os gerentes detectem quando um melhor desempenho de entregas no prazo é obtido através de ações indesejáveis.

RESUMO

O *Balanced Scorecard* precisa ser mais do que uma combinação de 15 a 25 medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em quatro perspectivas. O *scorecard* tem que contar a história da estratégia da unidade de negócios. Essa história é contada pela integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito. As medidas de resultados são indicadores de ocorrência. Elas indicam os objetivos maiores da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejáveis. As medidas dos vetores de desempenho são os indicadores de tendência, que alertam toda a empresa para o que deve ser feito hoje a fim de criar valor no futuro. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho criam ambigüidade em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, e podem levar a ações disfuncionais no curto prazo. As medidas dos vetores de desempenho não associadas a resultados incentivam programas de melhoria localizados, que talvez não ofereçam valor a curto nem longo prazo para a unidade de negócios. Os melhores *Scorecards* ilustram a história da estratégia com tanta fidelidade que esta poderia ser deduzida através da reunião dos objetivos e medidas, e da vinculação entre eles.

Estrutura e Estratégia

O *Balanced Scorecard* deve refletir a estrutura da organização para a qual a estratégia foi formulada. Os exemplos oferecidos até agora ilustram *Balanced Scorecards* elaborados para unidades de negócios autônomas. Mas os *Balanced Scorecards* servem também para outras unidades organizacionais. Neste capítulo ilustramos o desenvolvimento de *scorecards* para:

- Empresas formadas por várias unidades estratégicas de negócios.
- *Joint-ventures*.
- Departamentos de apoio em empresas e unidades de negócios.
- Empresas públicas e instituições sem fins lucrativos.

ESTRATÉGIA DE UNIDADE DE NEGÓCIOS VERSUS ESTRATÉGIA CORPORATIVA

As estratégias normalmente são definidas para uma unidade organizacional, denominadas unidades estratégicas de negócios. O Metro Bank, por exemplo, era apenas uma unidade operacional inte-

grante de uma grande *holding* bancária que continha também, entre outras unidades, uma operação de cartões de crédito, um banco atacadista, um banco comercial e um banco de investimentos.

Algumas empresas se concentram num único setor, de modo que a estratégia da unidade de negócios coincide com a estratégia corporativa. Na realidade, algumas das primeiras aplicações do *Balanced Scorecard* voltavam-se a empresas que disputavam determinados nichos do setor de semicondutores, como a Advanced Micro Devices e a Analog Devices. Essas empresas desenvolveram *scorecards* que serviam também como *scorecards* corporativos (expressão usada na Analog Devices). Contudo, a maioria das unidades de negócios, como o Metro Bank, faz parte de uma carteira corporativa ou divisional mais ampla. Isso levanta a questão natural sobre a relação entre um *scorecard* de nível corporativo e um *scorecard* divisional ou de uma unidade de negócio.

A teoria de se constituir uma empresa com diferentes unidades de negócios baseia-se na idéia de que as sinergias existentes entre as SBUs tornam a entidade corporativa mais valiosa do que a soma das suas partes. A teoria da estratégia corporativa é tema de intensos estudos.¹ A teoria tenta identificar como a matriz de uma empresa e sua estratégia corporativa (em contraste com a estratégia de uma unidade de negócios) podem criar sinergias entre as unidades operacionais. De um lado, uma empresa como a FMC Corporation é formada por mais de vinte unidades que operam de forma independente, indo desde uma mineradora de ouro até uma fornecedora do setor de defesa que constrói veículos pessoais blindados, várias empresas de produtos químicos industriais, uma fornecedora de equipamentos aeroportuários, uma divisão para a produção de lítio, além de divisões que constroem máquinas para os setores alimentício e agrícola. Com tamanha diversificação desconexa, o valor agregado corporativo está no uso das informações divisionais pelos executivos da corporação com finalidade de alocar capital e pessoas entre essas unidades. Antes da adoção do *Balanced Scorecard* na FMC, as unidades operacionais tinham a responsabilidade de gerar um desempenho financeiro regular e superior, medido pelo retorno anual sobre o capital empregado. Desde que fosse alcançado o retorno pretendido, os executivos da corporação não analisavam com muita profundidade como os resultados financeiros eram produzidos.

A introdução do *Balanced Scorecard* na FMC criou um novo papel em nível corporativo, qual seja, o de monitorar e avaliar a estratégia de cada unidade operacional. O *Balanced Scorecard* permite

um diálogo mais intenso não apenas sobre resultados financeiros de curto prazo, mas também sobre as bases para o crescimento e o desempenho financeiro futuro. O papel corporativo de uma empresa diversificada, como a FMC, no entanto, provavelmente ainda é melhor mensurado pelo desempenho financeiro global da empresa. As estratégias, os objetivos e as medidas das unidades operacionais individuais provavelmente são tão diversos que não podem ser facilmente agregados em um *scorecard* corporativo em perspectivas que não a financeira.

Por outro lado, as várias unidades de uma empresa podem interagir intensamente entre si, compartilhando clientes comuns. Por exemplo, a Johnson & Johnson possui mais de 150 empresas em todo o mundo, mas todas atuam no setor de assistência médica, compartilham os mesmos clientes e oferecem produtos e serviços médicos: hospitais, empresas de prestação de serviços de assistência médica, médicos, drogarias, supermercados e varejistas em geral. Há unidades de empresas que talvez compartilhem tecnologias; por exemplo, Hamel e Prahalad ilustraram como a Honda utiliza suas extraordinárias capacidades em projeto e produção de motores para fabricar produtos de qualidade superior em diferentes segmentos de mercado: motocicletas, automóveis, cortadores de grama e geradores elétricos.² A NEC utiliza capacidades no campo da microeletrônica e da miniaturização para liderar o mercado de televisores, computadores e telecomunicações. Outras empresas podem centralizar determinadas funções-chave, como compras, finanças ou tecnologia da informação, para atingir economias de escala que permitam aos departamentos centralizados prestar seus serviços de forma mais eficiente do que seria possível com departamentos independentes operando em unidades individuais.

Em todos os casos, o *scorecard* corporativo deve refletir a estratégia corporativa e articular a teoria da organização — os motivos para a existência de poucas ou muitas unidades operando dentro de uma estrutura corporativa, e não cada unidade operando como entidade independente, com sua própria estrutura administrativa e fontes independentes de capital. Assim como no caso das unidades de negócios, o *Balanced Scorecard* não define ou origina a estratégia corporativa. Ao contrário, o *Balanced Scorecard* deve articular, operacionalizar e ajudar no esclarecimento e na obtenção de consenso quanto ao que vem a ser estratégia corporativa.

O desenvolvimento de *scorecards* corporativos ainda está nos estágios iniciais. Até o momento, já constatamos que o *scorecard* corporativo pode esclarecer dois elementos da estratégia:

- Temas Corporativos: valores, crenças e temas que refletem a identidade corporativa e devem ser compartilhados por todas as unidades (por exemplo, a segurança na DuPont ou a inovação na 3M).
- O Papel Corporativo: ações impostas em nível corporativo que criam sinergias em nível de unidade de negócios (por exemplo, efetuar vendas cruzadas aos clientes entre as unidades, compartilhar tecnologias ou centralizar serviços).

TEMAS E PAPEIS CORPORATIVOS

Podemos ilustrar o uso dos temas e papéis corporativos com a Kenyon Stores. A Kenyon é formada por 10 nichos varejistas, cada qual com volumes de vendas que variam de US\$ 500 milhões a US\$ 2 bilhões, e com sua própria imagem e mercados-alvo de clientes. O executivo principal da Kenyon desenvolveu uma agenda estratégica com 10 itens, que seriam os elementos das estratégias para cada divisão varejista. Os itens foram distribuídos pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* da seguinte maneira:

Financeira

1. Crescimento agressivo
2. Manutenção das margens globais

Dos Clientes

3. Fidelidade dos clientes
4. Oferta de linha de produtos completa

Dos Processos Internos

5. Desenvolvimento da marca
6. Líder no setor de moda
7. Produtos de qualidade
8. Experiência de compra inesquecível

De Aprendizado e Crescimento

9. Habilidades estratégicas
10. Crescimento pessoal

Para cada item da agenda estratégica corporativa, o grupo executivo definiu um princípio orientador correspondente e uma medida em nível corporativo. Por exemplo, o princípio do item crescimento agressivo era definido da seguinte maneira:

Cada unidade deve buscar o crescimento agressivo, medido em relação à sua situação de mercado.

E a medida em nível corporativo era o crescimento das vendas, medido anualmente. O item número 5 da agenda estratégica corporativa, desenvolvimento da marca (primeiro objetivo para a perspectiva do processo interno da empresa) era definido assim:

Cada unidade desenvolverá uma marca dominante.

E esse objetivo era medido no *scorecard* corporativo pela percentagem de unidades que construíram uma marca dominante em seus segmentos de mercado.

O *scorecard* corporativo serviu de modelo para que cada unidade definisse sua própria estratégia e seus *scorecards* (ver Figura 8-1). Por exemplo, consideremos os objetivos financeiros corporativos de aumento agressivo de receita, enquanto são mantidas as margens globais. O papel corporativo era alocar uma meta global de crescimento entre sua carteira de negócios varejistas. Isso permitia o estabelecimento de metas ambiciosas para as unidades com considerável potencial de crescimento, e metas mais modestas para as unidades que atuavam em segmentos de mercado mais maduros e saturados. Dentro dos objetivos corporativos genéricos de crescimento e preservação de margens, as unidades individuais poderiam identificar seus próprios métodos para alcançar as metas corporativas. Por exemplo, a unidade A, uma empresa de alto crescimento, traduziu o seu objetivo de crescimento como vendas em novas lojas, enquanto a unidade B procurava aumentar seu volume de vendas por loja. Para o tema corporativo focalizado na dominância da marca, a SBU A, progressista, media o seu desempenho pelo fato de alcançar ou não um alto percentual de receita gerado por mercadorias estratégicas. A SBU B, madura, media a dominância da marca pela manutenção da liderança no seu nicho varejista.

O exemplo da Kenyon Stores ilustra como uma empresa com unidades originariamente independentes mas ainda operando no mesmo setor pode criar objetivos corporativos globais que sirvam de base para os *scorecards* de cada unidade. Os *Balanced Scorecards* das unidades podem ser personalizados mas todos têm uma unidade de propósito e foco derivada do *scorecard* corporativo. Em geral, um *scorecard* corporativo articula e comunica temas que todas as empresas integrantes da corporação devem alcançar.

objetivos e nos planos de ação; e onde as decisões e ações se baseiam em valores e compromissos a longo prazo.

4. Pessoas investidas de *empowerment* trabalhando juntas, onde as decisões sejam tomadas no nível certo, a responsabilidade funcional seja aceita e bem-vinda e haja compromisso e senso de propriedade por parte de todos os envolvidos, o que leva à melhoria de desempenho e produtividade.

5. Desempenho excelente, medido pela satisfação dos clientes; empregador preferencial; proteção ambiental, segurança e saúde; e desempenho financeiro superior.

Esses temas de nível corporativo poderiam ser traduzidos em medidas operacionais específicas para cada unidade da empresa. A empresa designaria medidas e metas financeiras específicas para cada unidade, mas deixaria que a unidade desenvolvesse sua própria estratégia para alcançar o objetivo financeiro coerente com os temas corporativos. Cada unidade deveria medir o índice de satisfação dos clientes, o grau de *empowerment*, capacidades dos funcionários e as capacidades de processo, mas as medidas seriam especificadas de acordo com as suas circunstâncias individuais: condições de mercado, estratégias e processos-chave de inovação e operações.

JOINT-VENTURES E ALIANÇAS

Alcançar sinergias explícitas entre as unidades de uma empresa quase sempre foi mais uma questão retórica do que real. Um exemplo específico onde essas sinergias são um componente fundamental da teoria da forma organizacional é da *joint-venture*, ou a aliança estratégica entre organizações antes independentes. Embora cada vez mais presentes no cenário empresarial, as *joint-ventures* provaram ser um desafio operacional para muitas empresas. Observadores já constataram que uma das maiores dificuldades é explicitar as metas que ambas as partes têm para o empreendimento conjunto. O *Balanced Scorecard* tem sido utilizado para definir a agenda comum e as medidas de desempenho de algumas *joint-ventures*.

Consideremos o caso da Oiltech, uma *joint-venture* de várias empresas no setor de serviços petrolíferos. O setor é altamente fragmentado, com muitas pequenas empresas ocupando pontos diferentes da cadeia de valor do setor (por exemplo, engenharia, construção, logística e empresas de serviço competindo para apoiar o mesmo campo petrolífero). A *joint-venture* Oiltech reuniu várias dessas em-

Agenda Estratégica Corporativa	Princípios Orientadores	Scorecard Corporativo	Unidade A (Alto Crescimento)	Unidade B (Madura)
Perspectiva Financeira				
1. Crescimento Agressivo	Cada unidade deveria buscar um crescimento agressivo, ajustada às circunstâncias de mercado.	Aumento das Vendas (versus ano anterior)	Novas Vendas nas Lojas	Aumento das Vendas por Loja
2. Manutenção da Margem Global	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Perspectiva dos Clientes				
1. Fidelidade dos Clientes	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
2. Oferta Completa de Produtos/Serviços	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Perspectiva Interna				
1. Construção da Marca	Cada unidade criará uma marca dominante	% unidades que conseguiram marcas dominantes	% Receita gerada por produtos-chave	Participação de Mercado
2. Líder em Modas	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
3. Produto de Qualidade	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
4. Experiência de Compra	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Perspectiva de Aprendizizado				
1. Habilidades Estratégicas	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
2. Crescimento Pessoal	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

Figura 8-1 O Scorecard Corporativo Define a Estrutura Dentro da Qual as Unidades de Negócios Desenvolvem Seus Scorecards

Outro exemplo: os executivos da Hoechst Celanese desenvolveram cinco princípios essenciais para orientar as ações dos funcionários dentro da organização:

1. Prioridades baseadas nos clientes, a serem medidas pela satisfação dos clientes.
2. Melhoria contínua do processo, para que sejam conseguidos processos eficazes, eficientes e flexíveis que atendam às necessidades dos clientes e produtos incrementais e inovadores.
3. Liderança baseada em valores, para que todos compreendam a sua posição na visão, na missão, na estratégia, nas metas, nos

nismos financeiros inovadores, técnicas de gerenciamento de projeto e um único prestador de serviços integrados tanto para as empresas com despesas operacionais como para aquelas com despesas de capital. A perspectiva de aprendizado e crescimento apoiava essas iniciativas através de medidas que recompensavam os relacionamentos de equipe, o aperfeiçoamento das habilidades interfuncionais e o alinhamento de incentivos para a realização do trabalho de integração de sistemas.

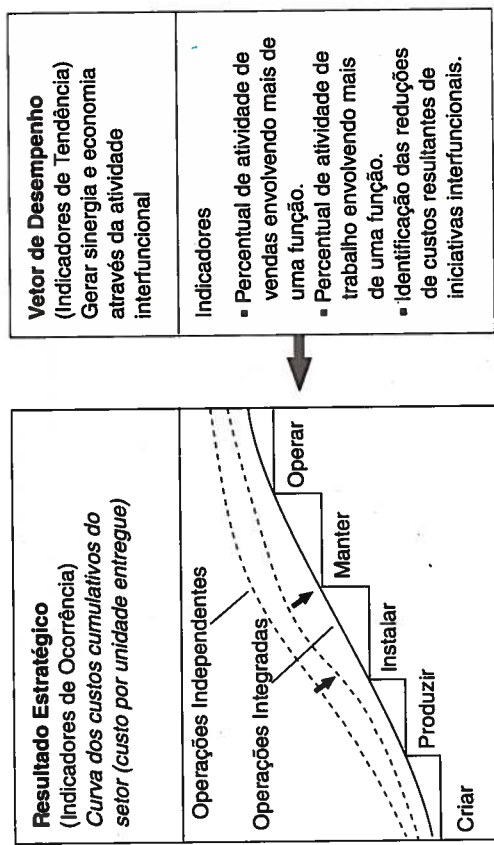


Figura 8-2 Objetivo Estratégico: "Reduzir o Custo do Ciclo de Vida para o Cliente Mediante a Integração da Cadeia de Valores do Setor"

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para Oiltech facilitou o surgimento de um novo modelo de trabalho. As medidas estratégicas de alto nível e a relação entre um resultado essencial — redução do custo do ciclo de vida por barril — e os vetores de desempenho correlatos desencadearam um conjunto de iniciativas estratégicas para a reengenharia dos processos básicos de trabalho que definiam, em nível operacional, a maneira como os participantes da *joint-venture* trabalhavam em equipe. O *scorecard* articulava a teoria de como as empresas, anteriormente separadas, poderiam, na Oiltech, criar valor diferenciado e sustentável para os clientes, em consequência da eficácia do trabalho conjunto.

presas com a meta de melhorar a produtividade mediante a eliminação das ineficiências, duplicidades e indefinições que existiam nas interfaces das empresas. A teoria era de que, conjugando esforços, a Oiltech poderia oferecer uma perspectiva unificada e integrada, e até *turnkey*, aos clientes (grandes empresas multinacionais de petróleo e gás), proporcionando com isso benefícios que não seriam possíveis se cada empresa operasse de forma independente.

A perspectiva financeira da Oiltech incluía várias medidas tradicionais, como retorno sobre o capital, fluxo de caixa e aumento de receita. Mas incluía também uma nova medida financeira, o *mix* de receita: a percentagem de negócios totais que envolviam múltiplas empresas diversificadas integrantes da Oiltech. Essa medida comunicava o objetivo de conseguir novos negócios mediante a prestação de serviços integrados e *turnkey* aos clientes.

Os benefícios, para os clientes, de trabalhar com as diversas empresas que compunham a Oiltech eram medidos por um objetivo dentro dessa perspectiva: a redução de custos por barril na boca do poço. Essa era uma excelente medida de resultado porque descrevia um objetivo desejado pelo cliente e comunicava claramente a medida pela qual o sucesso da *joint-venture* poderia ser avaliado. Os executivos da Oiltech começaram definindo uma curva de custos para o setor (ver Figura 8-2) que mostrava como cada empresa (ou função) independente contribuía para o custo final repassado ao cliente. A meta seria obter sinergias operacionais que reduzissem a curva de custos. A medida específica utilizada para essa meta era o custo financeiro do ciclo de vida por barril. O ciclo de vida por barril era medido em relação ao ciclo de vida alcançado pelas empresas independentes que não mantinham um relacionamento de *joint-venture* entre si.

Com esse claro objetivo baseado no cliente estabelecido em nível da *joint-venture*, os executivos inferiram vetores de desempenho para os processos internos que deveriam apoiar sua consecução. Em seguida, enfocaram as mudanças de comportamento de alto nível necessárias para que a estratégia fosse executada; ou seja, o trabalho conjunto em equipes das várias empresas com a meta de obter rentabilidade. A medida — identificação das reduções de custo resultantes das iniciativas entre as unidades de negócios — ajudou a voltar a atenção das empresas antes independentes para metas relacionadas aos clientes, estimulando o trabalho em equipe e a redução de custos. Outra medida interna, relacionada ao objetivo de criação de mercados, era o volume de vendas gerado pelos contratos que incorporavam novas capacidades de serviço. As novas capacidades de serviço poderiam incluir meca-

DEPARTAMENTOS FUNCIONAIS: RECURSOS CORPORATIVOS COMPARTILHADOS

Discutimos estratégias corporativas resultantes de temas comuns às unidades operacionais envolvidas, e tentativas concretas de desenvolver sinergias para as operações e para os clientes nas diferentes empresas. Outra fonte de vantagem corporativa ou “paterna”, na denominação de Goold e seus colegas, surge quando as empresas envolvidas conseguem compartilhar um recurso corporativo.³ Recursos corporativos proporcionam vantagem competitiva quando oferecem às unidades de negócios capacidades exclusivas que não poderiam obter com qualidade e por preço semelhantes de fornecedores independentes, ou mesmo através de uma subunidade própria. Com muita frequência, todavia, recursos corporativos como manutenção, compras, recursos humanos, tecnologia da informação ou finanças não estão sujeitos ao teste do mercado e acabam se transformando em fonte de desvantagem competitiva, ao invés de elemento de vantagem paterna. Larry Brady, presidente da FMC Corporation, comenta o fato de que as empresas raramente impõem disciplina aos seus grupos funcionais corporativos:

A aplicação do scorecard aos grupos funcionais foi um sinal de alerta ainda maior do que [com] as nossas divisões operacionais. Duvido que muitas empresas sejam capazes de responder prontamente à pergunta “De que maneira os seus staffs produzem vantagem competitiva?” No entanto, fazemos essa pergunta todos os dias em relação às nossas operações de linha. Começamos agora a pedir aos nossos departamentos funcionais que nos expliquem se eles estão oferecendo serviços de baixo custo ou diferenciados. Caso não estejam fazendo nem uma coisa nem outra, provavelmente poderíamos terceirizar a função. Essas áreas estão repletas de potencial para o desenvolvimento organizacional e a melhoria da capacidade estratégica.”⁴

Foi exatamente essa a situação enfrentada pela Info Support (IS), unidade de sistemas gerenciais e de informação da Telco, uma grande empresa internacional de telecomunicações. Durante as muitas décadas em que a Telco operou como um monopólio regulamentado, as unidades de negócios eram obrigadas a comprar todos os seus serviços

de informação e tecnologia da Info Support, um grupo corporativo interno. Com a terceirização a fornecedores externos vetada por decisão superior, a Info Support desfrutava de rápido crescimento e alta utilização, embora com baixos níveis de satisfação dos clientes internos. No início da década de 90, a Info Support estava operando em sua maior parte com tecnologia obsoleta, uma imagem interna negativa e uma evidente falta de foco no cliente.

A maior parte dos negócios da Telco fora desregulamentada na década de 80 e o seu ambiente agora altamente competitivo levaria à descentralização dos processos de entrega de produtos e prestação de serviços, transformando-os em centros de lucro. As recém-criadas unidades de negócios passaram a exigir maiores capacidades tecnológicas e recursos de prestação de serviços de seu fornecedor tradicional de sistemas de informação. Para incentivar um comportamento agressivo de busca de lucratividade por parte de suas unidades operacionais, a Telco investiu-as de *empowerment* para comprar serviços onde achassem melhor. Com isso, a Info Support viu-se compelida a oferecer serviços competitivos ou assistir à queda radical da escala e escopo de suas operações.

O novo executivo principal da Info Support recorreu ao *Balanced Scorecard* para transformar uma empresa que até então fora fornecedora cativa de produtos e serviços de tecnologia em um competidor orientado para os clientes. Ele utilizou o *scorecard* para:

- Articular uma nova estratégia voltada para os clientes.
- Educar os funcionários em relação à nova abordagem.
- Mudar comportamentos, produzindo um intenso foco nos clientes.

A Info Support sabia que, depois de décadas voltada para dentro, e não para fora, a perspectiva dos clientes teria suma importância para o desenvolvimento de seu *scorecard*. O projeto teve início com os membros da equipe entrevistando clientes nas unidades da Telco. As entrevistas revelaram dois segmentos de mercado diferentes entre as unidades de negócios, cada um exigindo propostas de valor bastante distintas. Um dos segmentos, semelhante ao dos clientes da Categoria II da Rockwater, queria serviços básicos de informação, como cobrança aos clientes e folha de pagamento, prestados com altos níveis de confiabilidade e a um custo mínimo. O outro, semelhante ao dos clientes da Categoria I da Rockwater, queria tecnologia da informação capaz de oferecer-lhe vantagem competitiva no mercado. As unidades de negócios da Categoria I queriam tecnologias inovadoras e relacio-

namentos de parceria a longo prazo com o seu fornecedor de sistemas de informação.

A equipe da Info Support desenvolveu medidas específicas para seus dois tipos de clientes (ver Figura 8-3). Foram criadas medidas de satisfação dos clientes refletindo as propostas de valor para os clientes da Categoria I, acrescidas de uma medida, o número de novos clientes, que enfatizasse a importância de desenvolver novos serviços e tecnologias que pudessem atrair novos clientes. A equipe do *scorecard*, idealizou uma medida de preço interno *versus* preço de mercado para que fossem prestados serviços padronizados aos clientes da Categoria II, ressaltando assim a importância de atendimento a esses clientes com preços competitivos. O conjunto de medidas deu clareza e foco aos pontos onde a Info Support precisaria se destacar a fim de reter sua diversificada base de clientes internos.

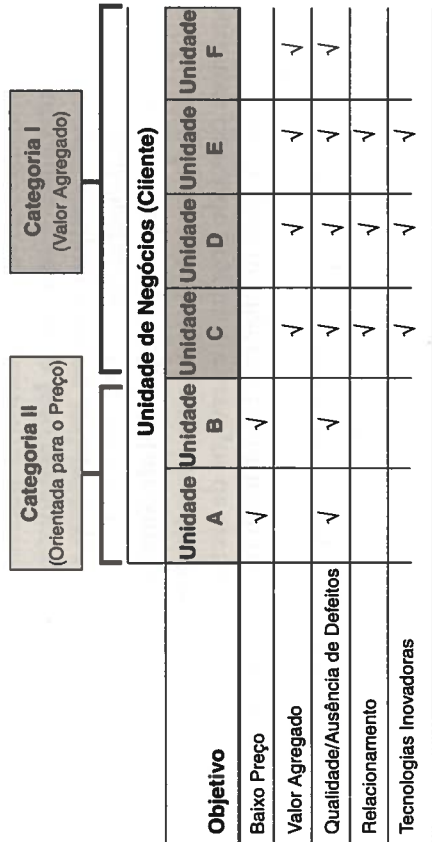


Figura 8-3 Metas para as Unidades das Categorias I e II

Os objetivos específicos da perspectiva dos clientes permitiram que a Info Support identificasse os processos internos críticos para que a empresa pudesse ser bem-sucedida com seus clientes (ver Figura 8-4). Para os clientes da Categoria I, a Info Support teve que identificar e desenvolver novos produtos e serviços. Ela avaliou seu objetivo através de percentuais de receita gerados por produtos e serviços com menos de dois anos, dos ciclos de desenvolvimento de produtos. Embora pouco significassem para organizações como a Hewlett-Packard, a 3-M e a Analog Devices, que guardam profundos e antigos compromissos com a inovação, essas medidas representavam uma radi-

cal mudança na cultura na Info Support, visto que, como fornecedora interna exclusiva, nunca enfatizara a importância da inovação de produtos e serviços. O desejo de seus clientes da Categoria I por parcerias duradouras seria medido pela pontuação decorrente de uma auditoria de relacionamento, que refletisse o *feedback* tanto dos funcionários da IS quanto do cliente sobre a qualidade do relacionamento fornecedor-cliente. A auditoria e a pontuação registradas no *Balanced Scorecard* comunicavam a todos os funcionários da IS a importância de que se estabelecesse um excelente relacionamento com os clientes da IS.

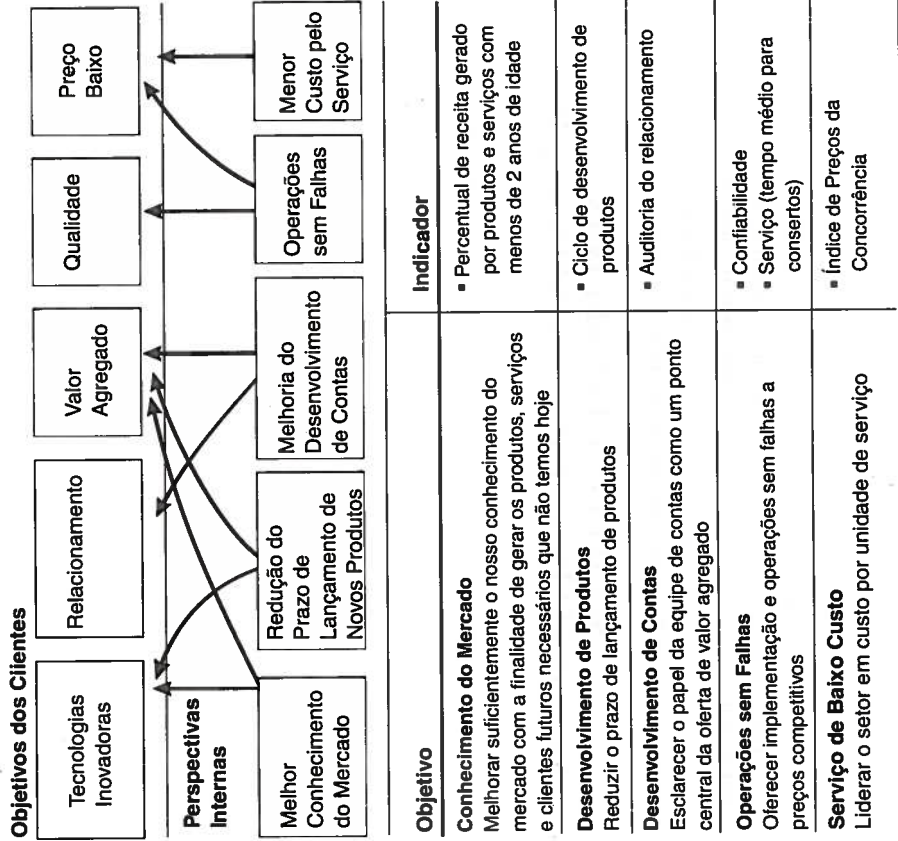


Figura 8-4 Traduzindo os Objetivos dos Clientes em Prioridades Internas

O processo do *scorecard*, particularmente o desenvolvimento dos objetivos e medidas dos clientes e processos internos, desempenhou um papel vital na transformação da Info Support em uma organização cujo foco é o cliente. Primeiro, identificaram-se os dois principais segmentos de clientes e as propostas de valor para cada segmento a fim de que a nova estratégia pudesse ser articulada para os diferentes segmentos de clientes que a empresa tentaria servir. Segundo, o *scorecard* foi comunicado a todos os funcionários e incorporado aos processos gerenciais da Info Support para que os processos internos críticos pudessem ser continuamente conduzidos de forma a satisfazer às necessidades específicas dos clientes.

A experiência da Info Support provavelmente poderia ser imitada por muitos grupos organizacionais e equipes de apoio. As empresas hoje estão operando num ambiente onde é possível a formação de parcerias e alianças estratégicas com um amplo conjunto de fornecedores externos de serviços — nos setores de tecnologia da informação, administração predial, manutenção e até mesmo projeto e desenvolvimento de produtos. Nesse ambiente, os grupos corporativos funcionais e de apoio poderiam ser bastante beneficiados com o desenvolvimento e a comunicação de uma estratégia que oferecesse propostas específicas de valor aos clientes internos, através de processos excelentes e alinhados. Os grupos corporativos funcionais e de apoio deveriam ser uma fonte de vantagem competitiva. Não sendo assim, suas funções deveriam ser assumidas individualmente pelas unidades operacionais ou terceirizadas para fornecedores externos mais competitivos e eficientes no atendimento.

EMPRESAS PÚBLICAS E INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Embora o foco e a aplicação iniciais do *Balanced Scorecard* estivessem voltados para o setor comercial (privado), a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior. Na pior das hipóteses, a perspectiva financeira oferece uma meta clara de longo prazo para empresas que visam a lucros. A perspectiva financeira, no entanto, representa uma limitação, não um objetivo, para as instituições sem fins lucrativos. Essas organizações devem limitar seus gastos a quantias orçadas. Mas o sucesso de tais organizações não pode ser medido pela precisão com que se mantêm dentro desses limites, ou mesmo se restringem seus gastos para que as despesas reais sejam mantidas bem

abaixo das quantias orçadas. Por exemplo, saber que as despesas reais de um órgão se mantiveram na faixa de 0,1% do orçamento não significa que o órgão tenha operado de forma eficaz ou eficiente durante o período. Da mesma forma, a redução das despesas a 10% do orçamento não constitui um exemplo de sucesso se a missão e os participantes do órgão ficarem comprometidos.

No caso de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes. Devem ser definidos objetivos tangíveis para clientes e participantes. As considerações financeiras podem desempenhar um papel favorecedor ou inibidor, mas raramente serão o objetivo básico.

Atualmente, órgãos públicos em todo o mundo têm maiores responsabilidades perante contribuintes e a sociedade em geral. Muitas funções governamentais estão sendo terceirizadas para o setor privado ou completamente eliminadas. Nos Estados Unidos, uma importante iniciativa do governo Clinton, empossado em janeiro de 1993, foi a “reinvenção do governo”.⁵ A iniciativa, sob a liderança do vice-presidente Albert Gore, levou à publicação da *National Performance Review* (NPR).⁶ Esse documento enfatiza a importância do foco nos clientes e das medidas de desempenho para os órgãos públicos. Em uma importante seção, “Empowering Employees to Get Results”, o documento apresenta várias recomendações sobre a criação de medidas de desempenho para os órgãos públicos, dentre as quais:

- Todos os órgãos começarão a desenvolver e utilizar objetivos mensuráveis e a reportar resultados.
- Esclarecer os objetivos dos programas federais.
- O presidente deve firmar acordos formais de desempenho com os chefes de departamentos e repartições.

O relatório reconhece que

Nem todo mundo receberá de bom grado as medidas de resultado. Algumas pessoas terão dificuldades em desenvolvê-las. Os funcionários públicos geralmente não se preocupam com os resultados de seu trabalho. Por um lado, foram condicionados a pensar no processo; por outro, nem sempre é fácil desenvolver medidas. Consequentemente, eles tendem a medir os seus volumes de trabalho, não os seus resultados. Se

estiverem trabalhando com afimco, acreditam que estão fazendo o possível. As empresas públicas precisarão de vários anos... para desenvolver medidas e relatórios de resultado úteis.⁷

Uma das primeiras aplicações das diretrizes da NPR foi realizada por um grupo de trabalho de medição de desempenho (PMAT — performance measurement action team), uma força-tarefa integrada criada sob os auspícios da Procurement Executive Association (PEA), uma entidade federal, para avaliar a adequação dos sistemas de compras em órgãos como os ministérios da Fazenda, dos Transportes, do Comércio e da Saúde e Serviços Humanos, bem como da Administração de Serviços Gerais e da Casa da Moeda dos Estados Unidos. A missão da PMAT era “avaliar as condições do sistema [de compras] vigente, identificar abordagens inovadoras para medir o desempenho e desenvolver estratégias e recomendações para medir a saúde dos sistemas de aquisição dos órgãos”.⁸ A força-tarefa ouviu clientes e funcionários, determinou que executivos graduados da área de compras de cada órgão realizasse uma auto-avaliação e coletou os dados estatísticos disponíveis sobre o desempenho do setor de compras. A partir dessa pesquisa, a força-tarefa desenvolveu um *Balanced Scorecard* (ver Figura 8-5). O *scorecard* manteve as quatro perspectivas tradicionais do *Balanced Scorecard* corporativo e acrescentou a quinta perspectiva, o *empowerment* do funcionários, para enfatizar o papel central que os funcionários públicos devem desempenhar na nova abordagem, mais orientada para o cliente, criada para os órgãos públicos.

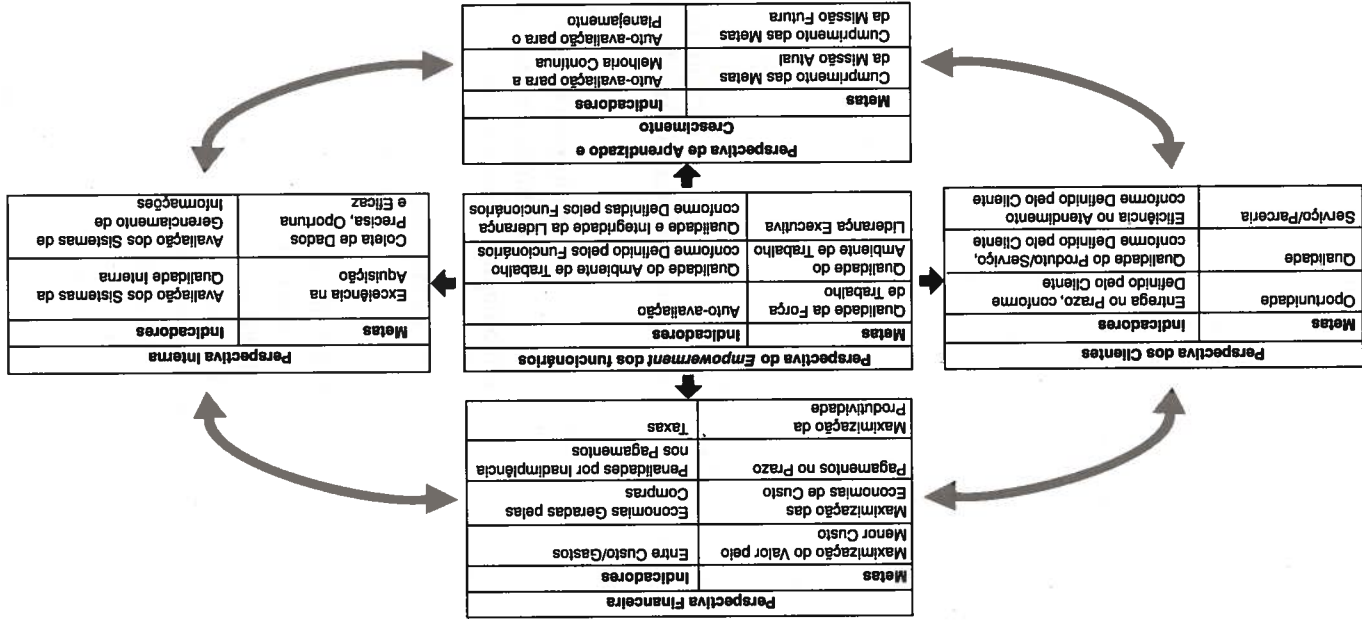
A força-tarefa da PMAT recomendou o *Balanced Scorecard* porque

Ele enfatiza medidas de alto impacto. Sua utilização pretende ser fácil e econômica. É equilibrado e prioriza a prevenção, não a detecção. É interfuncional e orientado para o cliente por não se limitar a áreas de controle direto. Investe de empowmerment a organização responsável pelas compras e permite que implemente melhorias, em vez de determinar que algum órgão superior recomende as mudanças a serem feitas. Oferece um método para comparações de qualidade com a meta de alcançar uma posição best-in-class.

Passando da esfera do governo federal para a dos governos municipais, a cidade de Sunnyvale, na Califórnia, produz há 20 anos um relatório anual que revela os principais objetivos e o desempenho real em relação aos orçamentos dos serviços municipais. Em cada área

Fonte: Adaptado a partir de Robert S. Kaplan e David P. Norton, “The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1992): 76. Reproduzido com permissão.

Figura 8-5 O Balanced Scorecard para o Sistema de Compras do Governo Federal



de atuação, a cidade define conjuntos de metas, indicadores de condições da comunidade e indicadores de desempenho. Se um programa supera seus objetivos de qualidade e produtividade, o seu gestor pode receber uma bonificação de até 10%. Um estudo comparativo de 1990 revelou que Sunnyvale utiliza um número de pessoas de 35% a 45% menor para oferecer mais serviços do que outras cidades de tamanho e tipo similares.⁹

Recentemente (setembro de 1995), a cidade de Charlotte, na Carolina do Norte, lançou um *scorecard* de objetivos de fim de ano. A primeira parte do relatório reportava as importantes realizações da cidade durante o ano fiscal de 1995 em cinco áreas:

- Segurança da comunidade.
- Uma cidade dentro da cidade (iniciativas focalizadas em bairros da comunidade).
- Reestruturação do governo (implementar a competição e a gestão de ativos nos órgãos municipais).
- Desenvolvimento econômico.
- Transportes.

A segunda parte do relatório sintetizava o desempenho medido pelos principais indicadores de sucesso em quatro perspectivas: financeira, de serviço aos clientes, de eficiência do trabalho interno e de inovação e aprendizado. Entre os exemplos dos objetivos e medidas nessas quatro perspectivas do *scorecard* estavam:

Serviço aos Clientes: Oferecer Excelentes Serviços aos Cidadãos de Charlotte

- Situação**
- 89% de satisfação dos clientes em relação às informações sobre os novos procedimentos para os serviços de limpeza pública.
 - Investigação e atendimento das necessidades da comunidade local por parte das empresas de segurança contra incêndio.
 - Departamento de Planejamento recebeu 95,3% de pontuação positiva no atendimento de mais de 41.000 consultas de clientes.
 - As autoridades aeroportuárias ofereceram treinamento em serviço ao cliente aos motoristas de ônibus de traslado; pesquisa de opinião junto aos usuários dos serviços de ônibus de traslado indicou respostas muito favoráveis.
 - As autoridades de trânsito registraram um número de passageiros transportados por hora correspondente a 25%-35% da receita arrecadada pelo município, em comparação com outras cidades.

- Das 36.000 consultas ao Ministério dos Transportes, somente 26 (<0,01%) foram posteriormente encaminhadas ao gabinete do prefeito ou à Câmara Municipal.

Contabilidade: Ser Bons Administradores do Dinheiro Público

Situação

- Na redução das taxas de água/esgoto, a cidade ficou em quarto lugar em comparação com 13 cidades. O aumento anual das tarifas se manteve 25% abaixo do aumento projetado.
- Os serviços de coleta de lixo sólido se mantiveram próximos aos mais baixos entre as quatro maiores empresas de coleta de lixo dos Estados Unidos. O tempo desperdiçado com a prevenção de acidentes caiu 60% em relação ao ano anterior, gerando uma economia de US\$ 130.000.
- O custo *per capita* do Departamento de Planejamento foi o menor entre seis cidades similares.
- O processo de remuneração de tratamento médico dos trabalhadores foi simplificado, gerando uma economia de US\$ 238.000 no tempo dos funcionários.

Eficiência do Trabalho Interno: Continuar a Melhorar a Rentabilidade dos Serviços Dentro de um Orçamento Estático mediante o Aumento da Eficiência Operacional

Situação

- Produtividade da manutenção e dos relógios de leitura do consumo de água, luz e gás substancialmente maior.
- O setor de Recursos Humanos implementou um sistema automatizado de folha de pagamento, reduzindo os erros e redundâncias, além de fornecer melhores relatórios gerenciais sobre concessão de licenças, dentre as quais as licenças por motivo de doença.
- Mais eficiência no Departamento de Engenharia e Gestão de Patrimônio, Lixo Sólido, Trânsito, Transportes, Planejamento e Aviação em decorrência da redução do número de funcionários, da reengenharia de vários processos-chave e da terceirização de muitas funções (Observação: detalhes fornecidos no relatório real).

Inovação e Aprendizado: Explorar Novos Produtos e Processos para Melhorar Nosso Desempenho no Futuro

Situação

- Criação de um novo Departamento de Sistemas de Informações sobre Transportes, contendo informações sobre o fechamento de ruas, situação de projetos, abertura de vagas e agendas de negócios.

- Início da implementação do custeio baseado em atividades para os departamentos municipais.
- Exploração de novas iniciativas para a prevenção de crimes.
- Desenvolvimento de um plano de tecnologia destinado a aumentar a produtividade com uma força de trabalho reduzida.
- Funcionários submetidos a treinamento; o teste pós-treinamento indicou uma melhoria de 51% das habilidades na área-alvo.
- Utilização de dois veículos elétricos para inspeções de campo em casos de incêndio e enchentes.
- Desenvolvimento de um plano de carreira para a Divisão de Tecnologia da Informação.

Embora seja apenas o começo e evidentemente um trabalho em curso, o *scorecard* da cidade de Charlotte ofereceu um novo foco e responsabilidade para os departamentos municipais que antes eram avaliados exclusivamente pelo fato de seus gastos ficarem dentro do orçamento. O prefeito da cidade lançou os objetivos e medidas do *scorecard* declarando: “Estou particularmente satisfeito com a nossa responsabilidade financeira e a eficiência de nosso trabalho interno... Este relatório capta o ‘espírito de sucesso’ de nossa organização.”

As instituições sem fins lucrativos, principalmente aquelas que têm por finalidade a prestação de serviços sociais aos necessitados, precisam comunicar sua missão e articular os objetivos e medidas em relação aos quais o seu desempenho deve ser medido. Toda a base lógica para essas instituições sem fins lucrativos é a prestação de determinados serviços a grupos específicos. A exemplo do que acontece com os órgãos públicos, a perspectiva financeira serve mais como um inibidor do que como um objetivo para essas organizações.

Uma das primeiras aplicações do *Balanced Scorecard* a uma instituição social sem fins lucrativos ocorreu nas Olimpíadas Especiais de Massachusetts.¹⁰ A estrutura do *Balanced Scorecard* das Olimpíadas Especiais (SO — Special Olympics) era praticamente idêntica à utilizada para empresas e unidades de negócios.

A perspectiva financeira focalizava as expectativas dos patrocinadores financeiros. Três objetivos principais foram selecionados:

- Reconhecimento Público/Publicidade: Posicionar as Olimpíadas Especiais como uma obra social favorecida através de um arrojado trabalho de relações públicas e marketing de causas sociais.
- Envolvimento Comunitário: Oferecer oportunidades positivas e realizadoras a voluntários corporativos e individuais.

- Identificação de Atletas/Expansão de Programas: Expandir os programas e promovê-los em áreas desatendidas, a fim de oferecer a todos os atletas potenciais a opção de participar.

As medidas selecionadas para esses objetivos foram:

- Número de novos programas/atletas.
- Retenção/recrutamento de voluntários.
- Novos patrocinadores.
- *Feedback* dos patrocinadores.
- Número de atletas nos programas de extensão.

Além disso, medidas financeiras mais tradicionais para o *Balanced Scorecard* de uma instituição sem fins lucrativos poderiam incluir metas de levantamento de fundos e despesas administrativas e de levantamento de fundos como um percentual dos fundos totais levantados.

A perspectiva dos clientes focalizava os atletas — o público-alvo para as Olimpíadas Especiais. Foram selecionados quatro objetivos:

- Treinamento e Competição: Desenvolver uma forte infra-estrutura para todos os esportes, de modo que fossem oferecidos horários e locais de treinamento convenientes.
- Controle de Custos: Minimizar as taxas de inscrição para os atletas e seus familiares.
- Programas da Qualidade: Enfatizar a manutenção e a melhoria da qualidade dos programas de treinamento e dos eventos competitivos.
- A Comunidade para os Atletas: Fomentar oportunidades para a interação social entre os atletas.

As cinco medidas para esses objetivos foram:

- Número de atletas que não conseguiam encontrar uma equipe.
- Cidades sem atletas inscritos.
- Aumento da taxa de inscrição.
- *Feedback* da família.
- Número de atividades sociais fora da competição.

A perspectiva das operações internas focalizava os processos que permitiam que os objetivos do cliente/atleta e do doador financeiro fossem alcançados:

- Organização e Administração: Comunicar os planos de três anos às equipes de gerenciamento de áreas e coordenar suas atividades.
 - Relações Públicas: Apoiar as iniciativas de extensão e levantamento de fundos através de uma orientação eficaz do público em relação à missão e as operações das Olimpíadas Especiais.
 - Treinamento: Treinar e retreinar continuamente os técnicos esportivos.
 - Extensão: Identificar e definir as áreas atualmente necessitadas de Olimpíadas Especiais.
- As medidas incluíam:
- Percentual de planos distribuídos.
 - Número de reuniões das equipes de gerenciamento de áreas.
 - Fundos levantados.
 - Conscientização do público.
 - Número de sessões de treinamento oferecido.
 - Número de atletas iniciantes.

E a perspectiva de aprendizado e crescimento focalizava os três vetores normalmente identificados para essa perspectiva: pessoas, sistemas e alinhamento organizacional:

- Conhecimento das Olimpíadas Especiais: Maior compreensão do “quadro geral” das Olimpíadas Especiais entre os membros da comissão de pessoal, voluntários e técnicos esportivos.
- Gerenciamento: Formar e desenvolver fortes equipes de gerenciamento de áreas.
- Gerenciamento do Banco de Dados: Manter e utilizar de forma eficaz um banco de dados sobre patrocinadores, treinadores e voluntários.
- Reconhecimento: Reconhecer de forma adequada os voluntários, técnicos esportivos e funcionários.

As medidas selecionadas incluíam:

- Número de voluntários treinados em Olimpíadas Especiais e esportes.
- Formulários de inscrição entregues no prazo.
- Distribuição do programa.
- Voluntários cadastrados no banco de dados.
- Reuniões de técnicos esportivos.

Esses exemplos — da Government Procurement Executive Association, da cidade de Charlotte e das Olimpíadas Especiais — mostram como o *Balanced Scorecard* pode traduzir uma visão e uma estratégia criadas para o governo e instituições sem fins lucrativos em objetivos e medidas tangíveis para o *Balanced Scorecard* das organizações. Os *scorecards* para essas organizações são muito semelhantes àqueles desenvolvidos nas empresas, embora enfatizem um papel ainda mais forte para clientes e funcionários ao especificarem seus objetivos e vetores de desempenho.

RESUMO

Neste capítulo, apresentamos os *Balanced Scorecards* para organizações que diferem estruturalmente das unidades estratégicas de negócios que comandaram a nossa atenção nos capítulos anteriores. Um *scorecard* corporativo requer uma estratégia explícita em nível corporativo que articule a teoria de como a empresa agrega valor ao seu conjunto de unidades estratégicas de negócios. Esse valor corporativo agregado pode emanar de diversas fontes, inclusive dos temas comuns a todas as unidades de negócios, dos serviços empresariais compartilhados e das interações e transações explícitas entre as unidades de negócios que criam vantagens competitivas únicas em segmentos de mercado específicos. Esses temas e sinergias devem ser identificados explicitamente, comunicados através de um *scorecard* corporativo e vinculados aos *scorecards* das unidades de negócios.

O *Balanced Scorecard* pode também proporcionar foco, motivação e responsabilidade significativos em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos. Nesse caso, o *scorecard* oferece a base lógica para a existência dessas organizações (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários), e comunica externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos.

PARTE DOIS

Gerenciando a Estratégia

Depois de construírem seu primeiro *Balanced Scorecard*, as empresas devem logo incorporá-lo ao seu processo gerencial. Na Parte Dois do livro, ilustramos como várias empresas estão utilizando o *Balanced Scorecard* como a pedra angular de um novo sistema de gestão estratégica. Os executivos descobriram que o *scorecard* lhes permite fechar a lacuna que antes existia em suas organizações: uma incoerência fundamental entre o *desenvolvimento* e a *formulação* da estratégia a sua *implementação*. e o *problema do controle*

A incoerência entre a formulação e a *implementação* da estratégia é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais — os sistemas que as organizações utilizam para:

- Criar e comunicar estratégia e direções.
- Alocar recursos.
- Definir metas e direções para departamentos, equipes e indivíduos.
- Fornecer *feedback*. □ com delay após o alto desempenho

Em particular, identificamos quatro barreiras específicas (ver Figura II-1) à implementação eficaz da estratégia:

1. Visões e estratégias não executáveis.
2. Estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos. 4. Definição de tecnologias e métodos inadequados
3. Estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazos. 5. Após Plano e Após Global de desenvolvimento
4. *Feedback* tático, não estratégico.

Cada barreira pode ser superada com a integração do *Balanced Scorecard* a um novo sistema de gestão estratégica. Fazemos uma pausa aqui para detalhar os defeitos dos sistemas gerenciais atuais, orientados principalmente por um modelo financeiro tradicional, baseado em custos históricos, que levou a uma ruptura entre a formulação e a implementação da estratégia.

Recentemente realizamos, com a Business Intelligence, uma empresa organizadora de eventos no Reino Unido, uma pesquisa de opinião sobre as práticas gerenciais relacionadas aos sistemas de medição e gestão de desempenho. A pesquisa tinha por finalidade saber como as empresas estavam gerenciando os quatro componentes de um sistema de gestão estratégica: tradução da visão num entendimento compartilhado e identidade de propósitos; comunicação da estratégia e sua associação com a medição de desempenho; planejamento e estabelecimento de metas, e *feedback* e análise de desempenho em relação à estratégia. Recebemos respostas de mais de cem executivos. As constatações ofereceram evidências quantitativas do fenômeno que havíamos observado nas empresas que estavam implementando o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica.

BARREIRA Nº 1: VISÃO E ESTRATÉGIA NÃO EXECUTÁVEIS

A primeira barreira à implementação estratégica ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível. Quando existem divergências fundamentais

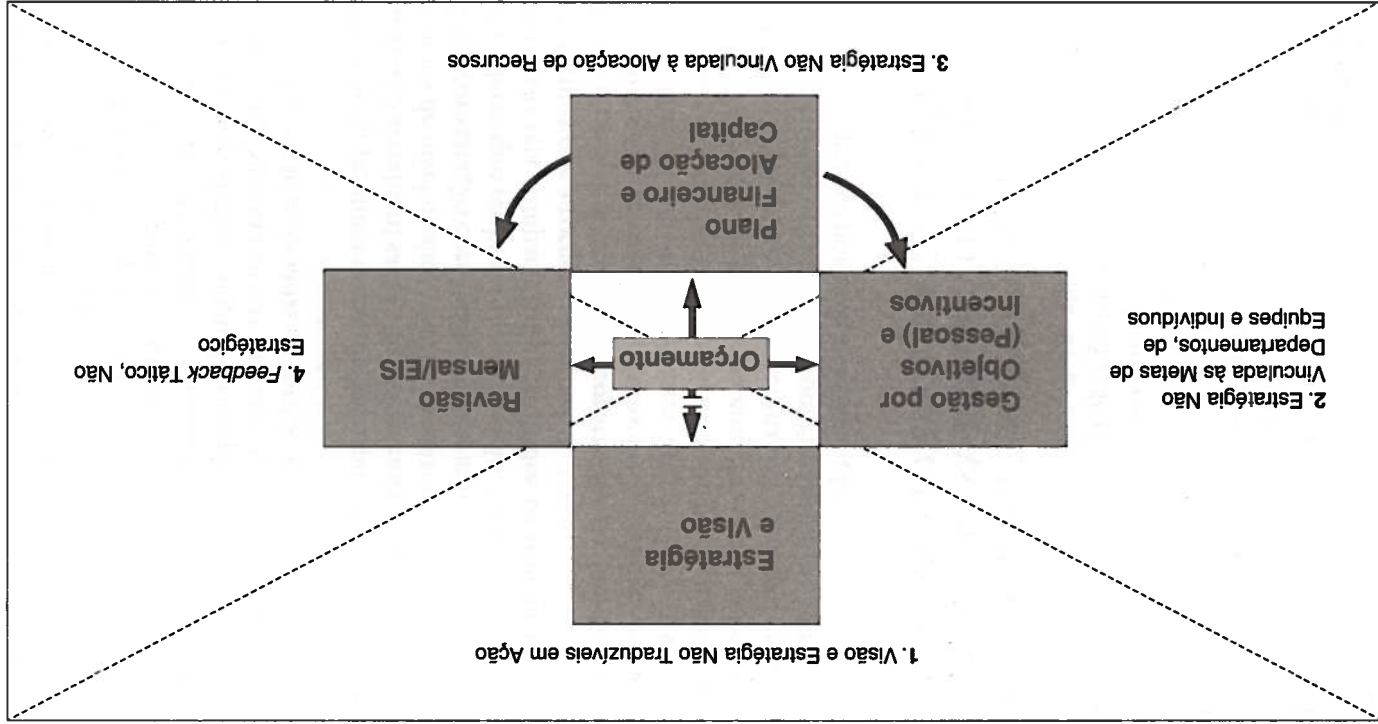


Figura II-1 As Quatro Barreiras à Implementação Estratégica

entre a maneira como as nobres declarações de visão e missão são traduzidas em ações, a consequência é a fragmentação e a subotimização das iniciativas. O executivo principal e sua equipe não conseguiram chegar a um consenso quanto ao que a visão e a estratégia realmente significam. Na falta de consenso e clareza, os diversos grupos seguem agendas diferentes — qualidade, melhoria contínua, reengenharia, *empowerment* — segundo suas próprias interpretações de visão e estratégia. Suas iniciativas não são integradas nem cumulativas, visto que não estão associadas de forma coerente a uma estratégia global.

Embora a nossa pesquisa tenha revelado que 59% das equipes de alta administração acreditam saber como implementar a visão, apenas 7% dos gerentes de nível médio e dos funcionários da linha de frente o sabem. Essa constatação corrobora a observação de Senge de que, mesmo para líderes que tenham uma clara visão, faltam mecanismos para que sua visão seja compartilhada com todos os funcionários da empresa em termos que a tornem exequível.

Verificamos que o processo de construção de um *Balanced Scorecard* (conforme descrito nos Capítulos 3 a 8) esclarece as metas estratégicas e identifica os poucos vetores críticos para o sucesso estratégico. O processo gera consenso e sentido de equipe entre todos os altos executivos, independente de seus empregos anteriores, experiência profissional ou qualificação funcional. O *scorecard* traduz a visão em temas estratégicos críticos que podem depois ser comunicados e colocados em prática por toda a organização.

BARREIRA Nº 2: ESTRATÉGIA NÃO ASSOCIADA ÀS METAS DE DEPARTAMENTOS, EQUIPES E INDIVÍDUOS

A segunda barreira surge quando as exigências de longo prazo da estratégia da unidade de negócios não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. Nesse caso, o foco do desempenho dos departamentos continua a ser o cumprimento dos departamentos financeiros estabelecidos como parte do processo tradicional de controle gerencial. E as equipes e indivíduos integrantes dos departamentos têm suas metas vinculadas à consecução de metas departamentais táticas e de curto prazo, em detrimento da criação de capacidades que permitam a realização de metas estratégicas a prazos mais longos. Essa barreira talvez possa ser atribuída ao fato de os executivos

de recursos humanos não agirem como facilitadores do alinhamento das metas dos indivíduos e equipes aos objetivos da organização como um todo.

Em nossa pesquisa, os entrevistados relataram que a remuneração de 74% de seus altos executivos estava vinculada às metas anuais da empresa. Menos de um terço, no entanto, declarou que a remuneração variável estava de alguma forma vinculada às metas estratégicas de longo prazo. Em níveis inferiores, a falta de alinhamento era ainda mais radical. Menos de 10% dos gerentes de nível médio e funcionários da linha de frente tinham uma remuneração variável atrelada a uma estratégia de longo prazo. Dada essa incongruência, não é de surpreender que as empresas tivessem dificuldades em direcionar a atenção de seus funcionários para a implementação de estratégias, por mais bem concebidas e formuladas que fossem. O sistema de incentivos, associado a medidas financeiras de curto prazo, simplesmente reforça formas ultrapassadas de fazer negócios.

No Capítulo 9, descrevemos como as organizações estão utilizando o *Balanced Scorecard* para comunicar suas novas estratégias a todos os funcionários e, a partir daí, alinhando as metas de departamentos, indivíduos e equipes ao sucesso na implementação da estratégia. Embora os altos executivos discordem quanto aos benefícios de vinculação rápida e explícita entre a remuneração e as medidas do *scorecard*, eles concordam que a comunicação e o processo de estabelecimento de metas melhoraram notavelmente o alinhamento de todos os integrantes da organização à estratégia.

BARREIRA Nº 3: ESTRATÉGIAS NÃO ASSOCIADAS À ALOCAÇÃO DE RECURSOS

A terceira barreira à implementação da estratégia é a falta de alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo. Atualmente, muitas organizações adotam processos separados para o planejamento estratégico e a orçamentação (anual) a curto prazo. A consequência é que os fundos e as alocações de capital discricionárias raramente estão relacionados às prioridades estratégicas. As grandes iniciativas — como reengenharia — são tomadas com pouco sentido de prioridade ou impacto estratégico, e as revisões mensais e trimestrais se preocupam em explicar as divergências entre as operações reais e as operações orçadas e não com o progresso das metas estratégicas. A falha nesse caso pode ser atribuída conjuntamente aos vice-presidentes de plane-

jamento estratégico e financeiro por não verem a necessidade de integração de suas iniciativas, preferindo o cumprimento de suas agendas funcionais independentes.

No Capítulo 10, apresentamos um processo abrangente, criado em função do *Balanced Scorecard*, para integração do planejamento, da alocação de recursos e dos processos de orçamentação da empresa. Em particular, descrevemos os elementos críticos de um programa que traduza estratégia em ação:

- Estabelecer metas de superação, quantificáveis e de longo prazo, para as medidas do *scorecard* que tanto executivos quanto funcionários considerem realizáveis.
- Identificar as iniciativas (programas de investimentos e de ação) e recursos para essas iniciativas que permitam a realização das metas de longo prazo para as medidas estratégicas previstas no *scorecard*.
- Coordenar planos e iniciativas entre as unidades organizacionais envolvidas.
- Estabelecer referenciais de curto prazo para associar as metas de longo prazo do *scorecard* às medidas dos orçamentos de curto prazo.

BARREIRA Nº 4: *FEEDBACK* TÁTICO, NÃO ESTRATÉGICO

A última barreira à implementação da estratégia é a falta de *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada, e seus resultados. A maioria dos sistemas gerenciais de hoje fornece *feedback* apenas sobre desempenho operacional a curto prazo e a maior parte desse *feedback* está relacionada às medidas financeiras, normalmente estabelecendo uma comparação entre os resultados reais e os orçamentos mensais e trimestrais. Pouco ou nenhum tempo é dedicado ao exame dos indicadores da implementação e do sucesso da estratégia. Nossa pesquisa revelou que 45% das empresas não dedicavam nenhum tempo nas reuniões periódicas de análise de desempenho para revisar a estratégia ou tomar decisões a ela relacionadas. A lacuna nesse caso pode ser atribuída a informações inadequadas, sob a responsabilidade do vice-presidente dos sistemas de informações, bem como aos processos de análise tática, organizados e conduzidos pelo vice-presidente financeiro. A consequência é que as empresas não têm como obter *feedback* sobre sua estratégia. E sem *feedback*, não têm como testar e aprender essa estratégia na prática.

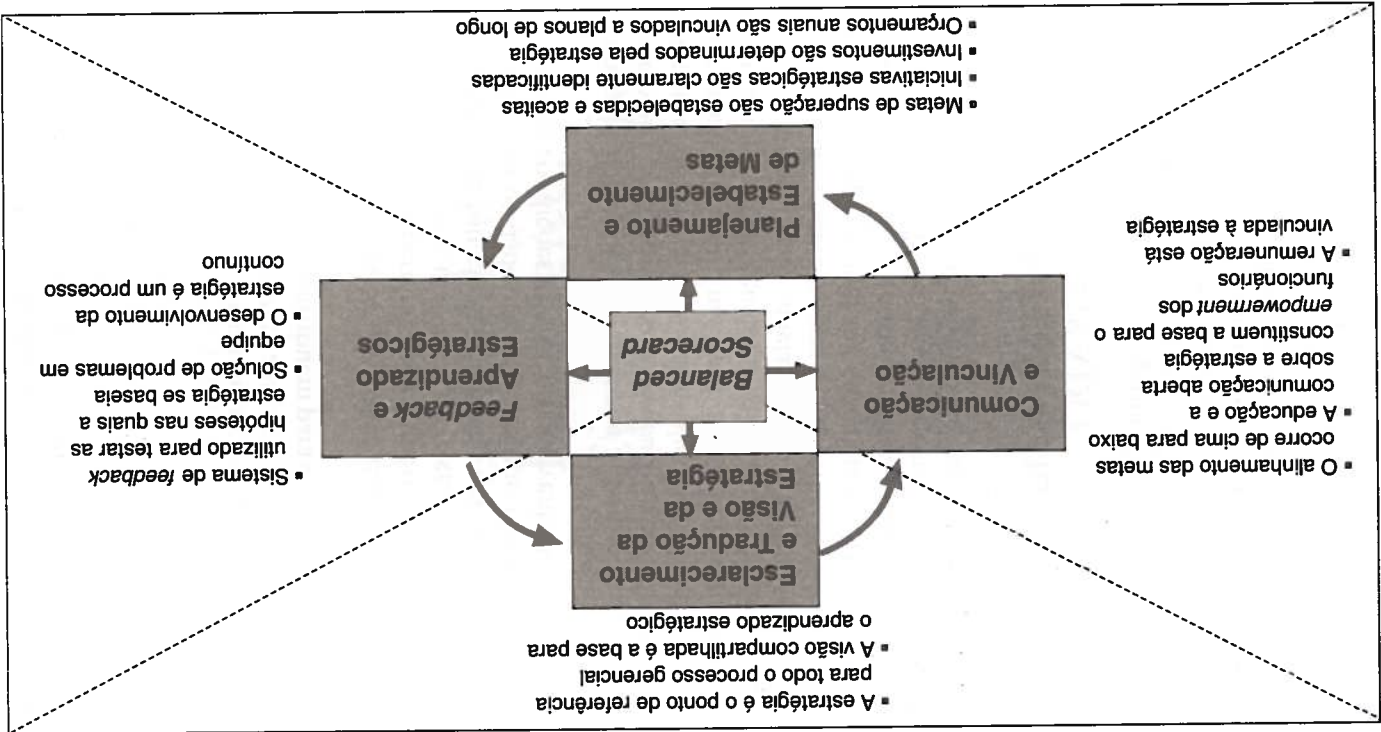


Figura 11-2 Um Sistema Gerencial Diferente para a Implementação Estratégica

O maior benefício do uso do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica ocorre quando as empresas realizam revisões estratégicas regulares, não apenas análises operacionais. Um processo de *feedback* e aprendizado estratégico baseado no *Balanced Scorecard* possui três ingredientes essenciais:

1. Uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades individuais contribuem para a realização da estratégia global.
2. Um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses sobre inter-relações entre objetivos e iniciativas estratégicas sejam testadas.
3. Um processo de solução de problemas em equipe que analisa e aprende com os dados de desempenho obtidos e adapta a estratégia às condições e situações que venham a surgir.

O Capítulo 11 ilustra como o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para desenvolver esse processo de *feedback* e aprendizado estratégico. Atualmente, este é o menos desenvolvido dos quatro grandes processos gerenciais descritos na Parte Dois. Pelo que sabemos, apenas algumas empresas conseguiram implementar um novo processo de revisão estratégica, mas aquelas que o fizeram reconhecem tratar-se de uma nova e poderosa ferramenta gerencial. A atualização da estratégia faz com que a empresa complete o ciclo de volta ao primeiro processo gerencial — esclarecer e obter consenso sobre visão e estratégia — permitindo que a estratégia envolva acompanhando mudanças nas condições de competitividade, mercado e tecnologia.

CRIANDO O SISTEMA GERENCIAL INTEGRADO

O último capítulo do livro, o Capítulo 12, descreve detalhadamente a trajetória de duas empresas, a National Insurance e a Kenyon Stores, para criar, ao longo de 24 meses, um novo sistema de gestão estratégica (ver Figura II-2). O capítulo identifica as armadilhas que algumas empresas encontram durante o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* e a sua adoção como a estrutura básica de um novo sistema gerencial, concluindo com recomendações para a organização das fases de desenvolvimento e implementação do projeto de um *scorecard*.

Capítulo Nove

A Busca do Alinhamento Estratégico: De Cima para Baixo

A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. Algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando-as apenas entre a alta administração. A implementação é feita de modo centralizado, no estilo militar de “comando e controle”. Embora esse caminho tenha sido amplamente utilizado pelos executivos durante a maior parte do século XX, uma parte significativa dos executivos das organizações modernas orientadas para a tecnologia e o cliente percebe que não tem condições de determinar e comunicar todas as ações locais necessárias à implementação de uma estratégia bem-sucedida. As organizações que desejam a contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia compartilharão suas visões e estratégias de longo prazo — concretizados no *Balanced Scorecard* da unidade de negócios — com seus funcionários e os incentivarão ativamente a sugerir formas

Mobiliza
 o conceito de
 capacitação e
 pela concepção
 da participação
 conceitu
 sobre a
 entidade

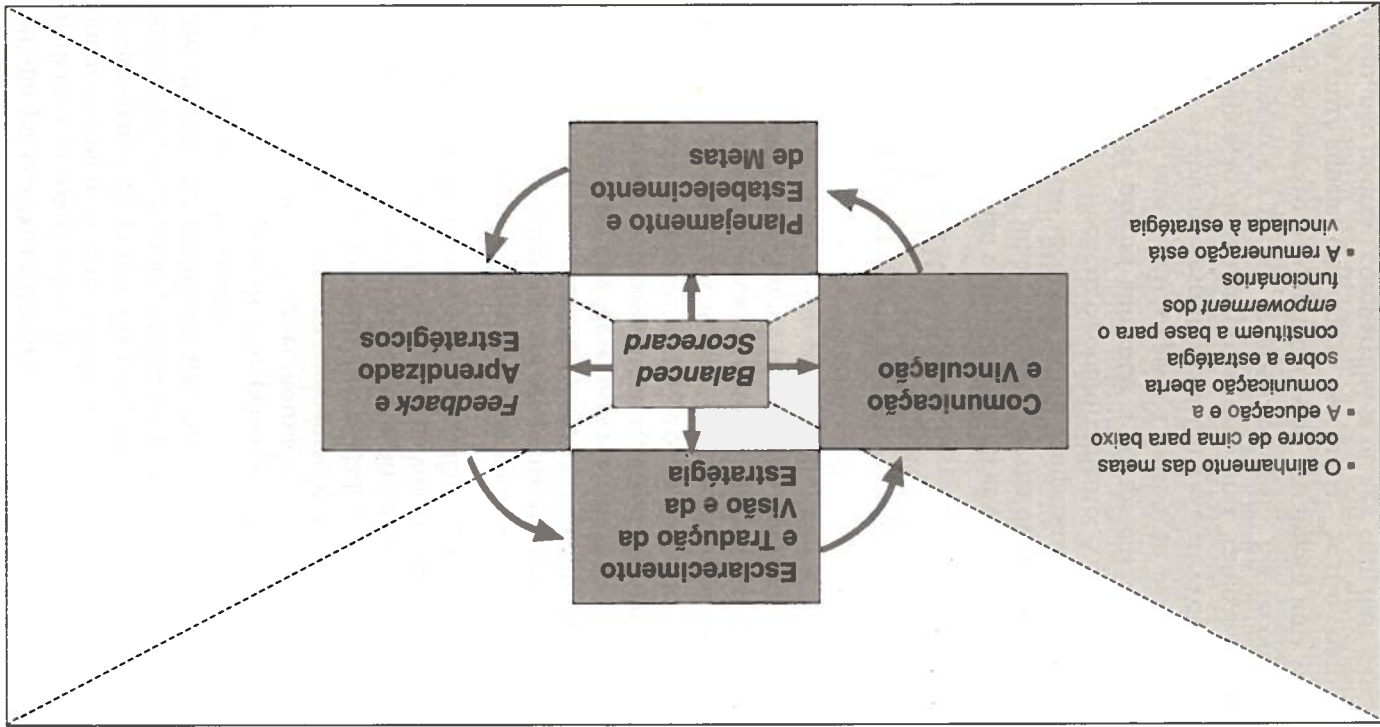
pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas. Esse sistema de *feedback* e orientações engaja os funcionários no futuro da empresa e os encoraja a participar da formulação e da implementação da estratégia.

O ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o “quadro geral”. O *Balanced Scorecard* permite esse alinhamento de cima para baixo. O desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* deve começar pela equipe executiva (ver Apêndice). A formação e o comprometimento da equipe executiva são essenciais para a obtenção dos benefícios do *scorecard*. Porém, esse é apenas o primeiro passo. Para obter o máximo de benefício, a equipe executiva deve compartilhar sua visão e estratégia com toda a empresa, bem como com os principais atores externos. Comunicando a estratégia e vinculando-a às metas pessoais, o *scorecard* cria entendimento e um comprometimento compartilhados entre todos os integrantes da organização. Quando todos compreendem as metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como a estratégia para alcançá-las, os esforços e iniciativas da empresa se alinham aos processos necessários de transformação. Cada indivíduo entende como sua atuação específica contribui para a realização dos objetivos da unidade de negócios (ver Figura 9-1).

O alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo. A nossa experiência mostra que algumas organizações chegaram a envolver 5.000 ou mais de seus funcionários no processo de alinhamento. Nenhum programa ou evento isolado seria capaz de alinhar tantas pessoas. Pelo contrário, essas grandes organizações adotam vários mecanismos integrados para traduzir a estratégia e o *Balanced Scorecard* em objetivos e medidas locais que influenciem as prioridades das pessoas e das equipes. Normalmente, são utilizados três mecanismos distintos:

1. **Programas de Comunicação e Educação.** Um pré-requisito para a implementação da estratégia é que todos os funcionários, altos executivos e o conselho de administração compreendam a estratégia e o comportamento necessário para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Um programa coerente e contínuo de educação da empresa quanto aos componentes da estratégia, bem como o reforço dessa educação com *feedback* sobre a performance obtida, constituem a base do alinhamento organizacional.

Figura 9-1 Um Sistema Gerencial Diferente — Comunicação e Vinculação



2. Programas de Estabelecimento de Metas. A partir do momento em que passa a existir um nível básico de compreensão, os indivíduos e as equipes de toda a unidade de negócios devem traduzir os objetivos estratégicos de nível mais alto em objetivos pessoais e de grupo. Os programas tradicionais de gerenciamento por objetivos utilizados pela maioria das organizações devem estar vinculados aos objetivos e medidas articulados no *Balanced Scorecard*.

3. Vinculação dos Sistemas de Compensação. O alinhamento da organização à estratégia deve ser motivado principalmente através de sistemas de incentivo e compensação. Embora essa vinculação tenha que ser abordada com cuidado, e somente após a implementação dos programas de educação e comunicação, muitas empresas já estão se beneficiando da vinculação de sistemas de remuneração de incentivo aos seus *Balanced Scorecards*.

Este capítulo mostrará a experiência de algumas organizações que utilizaram esses três mecanismos, em programas orquestrados, para alinhar o pessoal aos objetivos estratégicos. O alinhamento estratégico de uma unidade de negócios deve ocorrer em várias direções. Obviamente, é preciso que o alinhamento desça até a base da pirâmide. Esse processo, chamado de “efeito cascata”, é o mais complexo devido ao número de pessoas envolvidas e aos seus aspectos logísticos. Porém não se costuma dar a mesma atenção ao alinhamento para cima, envolvendo diretores e acionistas. Ambos os tipos de alinhamento serão discutidos aqui.

PROGRAMAS DE COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO

A comunicação da visão e da estratégia da empresa aos funcionários deve ser vista como uma campanha interna de marketing. As metas dessa campanha são idênticas às das campanhas tradicionais: gerar conscientização e influenciar o comportamento. A comunicação do *Balanced Scorecard* precisa aumentar a compreensão que cada indivíduo na empresa tem da estratégia e a motivação para agir no intuito de alcançar os objetivos estratégicos. Uma executiva descreveu o programa de educação de sua empresa como uma “campanha para conquistar o coração e a mente de nosso pessoal”. Ela reconhecia como essencial ao sucesso da implementação estratégica uma visão compartilhada entre aqueles que devem executá-la: “Se não compreenderem a visão, não poderão compartilhá-la ou agir com base nela.”

Uma unidade de negócios que esteja implementando o *Balanced Scorecard* pode ter até 10.000 ou 15.000 funcionários. Um programa de comunicação para tanta gente exige um plano sustentado e abrangente. Algumas organizações, no entanto, tratam o *Balanced Scorecard* como um evento isolado. Depois de passarem vários meses desenvolvendo o *scorecard* e buscando o consenso entre o grupo da alta administração, elas se apressam em compartilhar a nova direcionamento com todos os funcionários, mas nunca dão seguimento ao esforço publicitário inicial, e os funcionários tratam o anúncio como apenas mais um programa do mês, que pode perfeitamente ser engavetado e esquecido.

A comunicação organizacional e o programa de educação não devem ser apenas abrangentes; é indispensável, também, que sejam periódicos. Diversos recursos de comunicação podem ser utilizados para lançar o programa do *Balanced Scorecard*: pronunciamentos da alta administração, vídeos, reuniões, folhetos e *newsletters*. Esses anúncios iniciais devem ter um reforço contínuo através de informações sobre as medidas e os resultados do *scorecard* veiculados em quadros de avisos, *newsletters*, *groupware* e redes eletrônicas.

Várias empresas prepararam folhetos para comunicar suas estratégias à força de trabalho. Por exemplo, veja na Figura 9-2 o folheto utilizado por uma grande empresa aérea européia. O folheto identifica sete importantes temas empresariais e comunica tanto os resultados que a empresa deseja alcançar, como os vetores que conduzirão a eles. Fugindo dos temas amplos e genéricos, o folheto descreve as medidas específicas que os executivos utilizam para monitorar o sucesso da estratégia. A empresa atualiza o folheto periodicamente para informar as tendências e o desempenho atual em relação a cada uma das sete metas, descrevendo as iniciativas utilizadas para que essas metas sejam alcançadas. Como regra geral, incentivamos as empresas a comunicarem os objetivos, as medidas e as metas incorporados no *Balanced Scorecard* da unidade, através da distribuição desses folhetos a toda a organização.

Muitas empresas utilizam boletins institucionais para inserir o *Balanced Scorecard* nos seus programas contínuos de comunicação interna. A Pioneer Petroleum dedica uma seção de cada *newsletter* mensal a informações sobre o *scorecard*. No início do programa, essa seção era utilizada para informar os funcionários. Cada edição analisava uma perspectiva do *scorecard*, explicando a sua importância, articulando a lógica existente por trás dos objetivos específicos selecionados e descrevendo as medidas que seriam utilizadas para motivar e monitorar o desempenho nessa perspectiva. Depois de comunicar o propósito e o conteúdo do *scorecard* nas primeiras edições, a seção deixou de lado a informação pura e passou a tratar do *feedback*. Cada



O Que Ela
Significa para
Nossos:

Acionistas

Clientes

Processos
Internos

Funcionários

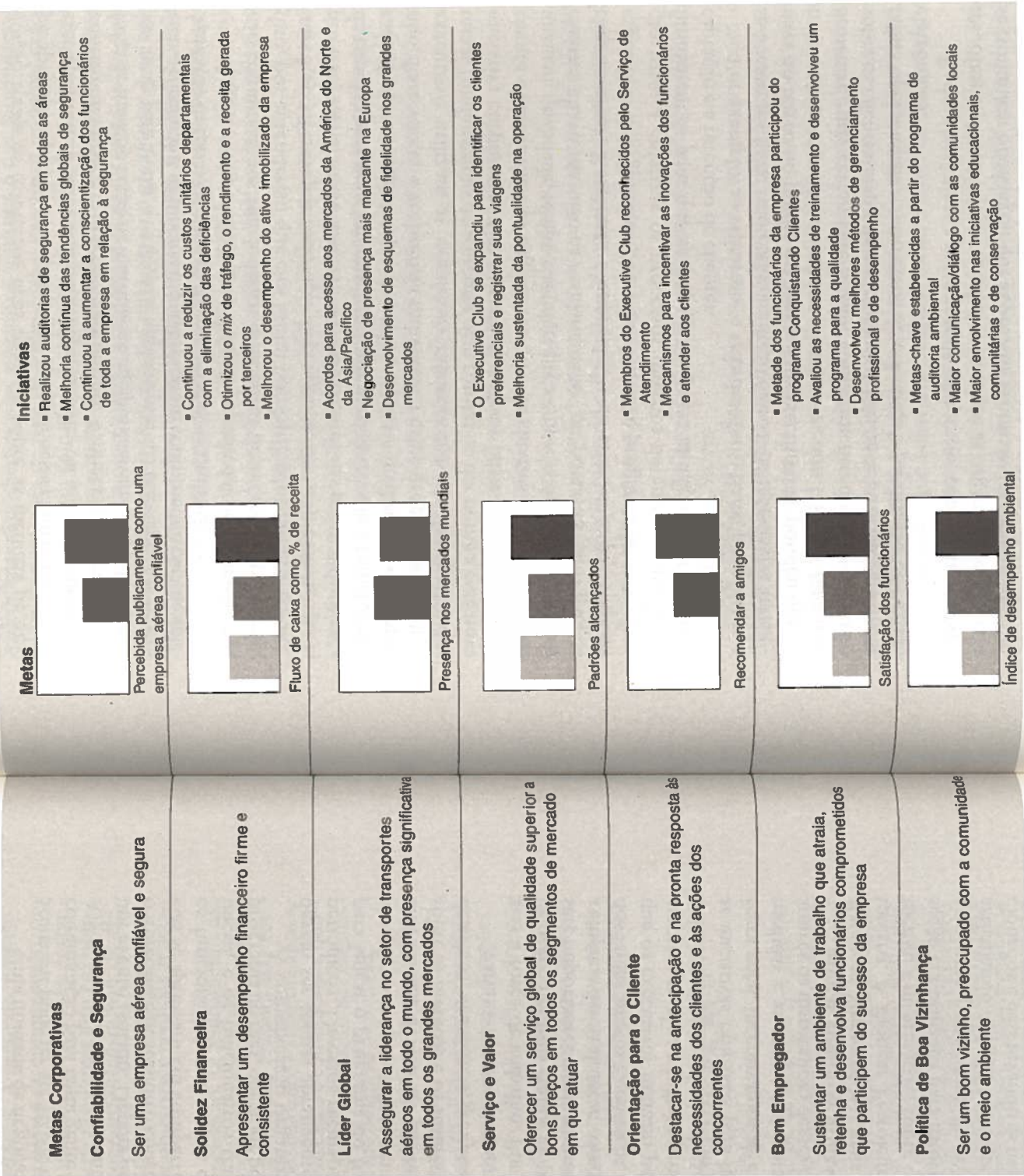
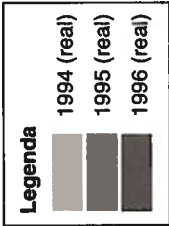


Figura 9-2 Brochura de Estratégia Baseada no Balanced Scorecard

Figura 9-2 Brochura de Estratégia Baseada no Balanced Scorecard (Continuação)

edição trazia os resultados mais recentes sobre as medidas de uma perspectiva específica. Os números e as tendências eram complementados por relatos sobre como um departamento ou um indivíduo estava contribuindo para o desempenho obtido. Vinhetas comunicavam à força de trabalho como os indivíduos e equipes estavam tomando iniciativas locais para ajudar a empresa a implementar sua estratégia. Os relatos citavam exemplos de funcionários que estavam contribuindo para a implementação da estratégia através de suas atividades cotidianas.

Algumas organizações, no entanto, optam deliberadamente por não comunicar aos funcionários o *Balanced Scorecard* propriamente dito, por entenderem que eles foram bombardeados durante os últimos 5 ou 10 anos por todo tipo de programas de visão e mudanças e, por isso, tornaram-se descrentes e indiferentes aos pronunciamentos da cúpula sobre mais um modismo gerencial destinado a transformar radicalmente a organização, levando-a a níveis inéditos de desempenho. Para vencer a resistência individual a esses programas, os altos executivos utilizam as *newsletters* institucionais na divulgação dos temas fundamentais do *scorecard* sem rotular ou dar nome a essa nova iniciativa corporativa. Ou seja, os executivos falam sobre o foco no cliente e identificam os segmentos-alvo de clientes e os atributos de imagem, qualidade, tempo e serviço que a empresa deseja oferecer aos clientes-chave, mas não os rotulam como “propostas de valor para os clientes-alvo”. Ressaltada a importância de atender às preferências específicas de segmentos-chave de clientes, o programa de comunicação passa a enfatizar os processos internos da empresa que serão fundamentais para que se destaque e possa alcançar a satisfação, a captação e a retenção de clientes.

Por exemplo, ao visitarmos a sede do Metro Bank, perguntamos se o *scorecard* havia sido comunicado ao pessoal da agência que funcionava no térreo do prédio do banco. Um executivo respondeu que os funcionários das filiais ainda não haviam ouvido falar do *Balanced Scorecard*, mas certamente *tinham* conhecimento do foco do banco sobre os clientes-alvo e de que maneira deveriam se esforçar para evitar falhas operacionais, como erros de cobrança e paralisação dos caixas eletrônicos.

Redes eletrônicas e softwares de *groupware*, como o Lotus Notes, oferecem outras oportunidades para que as organizações possam se comunicar e conseguir que as pessoas assumam compromissos com os objetivos do *Balanced Scorecard*. Imaginamos, num futuro próximo, que as empresas colocarão todo o conjunto de objetivos e medidas do *scorecard* em seus BBS. A apresentação pode ser enriquecida com

videoclipes dos clientes, dos processos internos e dos funcionários, além de gravações de fitas de áudio com o executivo principal explicando por que um determinado objetivo foi escolhido, e a base lógica das medidas selecionadas para cada objetivo. Os resultados concretos e as tendências de desempenho para cada medida do *scorecard* podem ser atualizados e apresentados mensalmente no *groupware* e na rede eletrônica interna. Buscando incentivar o diálogo e o debate, serão criados fóruns eletrônicos para cada medida do *scorecard*, permitindo que os gerentes e todos os demais funcionários comentem os reais motivos de um desempenho excepcional ou ineficiente em relação a uma determinada medida.

Os folhetos, *newsletters* e BBS são as ferramentas de um programa de comunicação/educação. Para serem eficazes, todavia, essas ferramentas precisam combinar-se harmonicamente num programa amplo de comunicação voltado para o alinhamento estratégico a longo prazo. O projeto de um programa desse tipo deve ter início com a resposta a algumas questões fundamentais:

- Quais são os objetivos da estratégia de comunicação?
- Quais são os públicos-alvo?
- Qual é a principal mensagem para cada público?
- Quais são os meios de comunicação adequados para cada público?
- Qual será a duração de cada estágio da estratégia de comunicação?
- Como saberemos se a comunicação foi recebida?

A Figura 9-3 é um exemplo do programa de comunicação utilizado na Kenyon Stores.

O diretor de comunicações corporativas, em parceria com o diretor de planejamento estratégico, desenvolveu um programa adaptado às necessidades de cada participante. O diretor de comunicações foi o responsável pelo processo de comunicação propriamente dito, enquanto o diretor de planejamento estratégico fornecia o conteúdo para as mensagens enviadas aos diversos participantes. Os dois diretores monitoravam a eficácia do programa com uma pesquisa trimestral de opinião que solicitava *feedback* sobre o nível de penetração e qualidade do processo de educação.

Embora a comunicação aberta das prioridades estratégicas seja um pré-requisito para a implementação em nível local, esses programas precisam também lidar com necessidades legítimas de sigilo e confidencialidade. Como descrevemos no Capítulo 7, uma boa estratégia deve ser explícita e não genérica; deve identificar determinados

segmentos de clientes e mercados escolhidos para uma busca agressiva de participação de mercado, e os mecanismos específicos que serão empregados para roubar a parcela de mercado dos concorrentes. Se fosse claramente revelada a milhares de funcionários de toda a organização, essa estratégia poderia logo se tornar conhecida pelas empresas concorrentes — através de funcionários demitidos ou insatisfeitos, gerentes e funcionários contratados por outras organizações ou até mesmo por comentários entre funcionários não acostumados a ter acesso a informações altamente sensíveis (como diz o ditado de guerra, “Loose Lips Sink Ships” (línguas soltas afundam navios). A revelação prematura da nova estratégia poderia permitir que os concorrentes neutralizassem o seu impacto.

Públicos-Alvo	Veículos de Comunicação				
	Diálogo Estratégico	Relatórios Mensais Detalhados	Reunião de Revisão	Kickoff/Road Show pelos Líderes	Vídeo
Corporativo	✓		Semestral		✓
Equipe de Liderança da Unidade de Negócios	Semestral	✓	Reunião Mensal Fim de Ano	Kickoff	✓
Diretores	Semestral	✓	Reunião Mensal	Kickoff para os Diretores	✓
Lojas		Conforme Necessário	Semestral	Kickoff para os Líderes de Grupo Road Show pelos Líderes de Grupo	✓
Centro de Distribuição		Conforme Necessário	Conforme Necessário		✓
Grupos de Apoio ▪ Imóveis ▪ Planejamento de Loja ▪ Fornecedores-Chave	Conforme Necessário	✓ ✓	Conforme Necessário	✓	Conforme Necessário

Figura 9-3 Um Abrangente Programa de Comunicação — Kenyon Stores

Cada unidade de negócios deve avaliar os benefícios relativos da comunicação aberta, do comprometimento e da adesão de todos os

funcionários da empresa em contraposição aos custos potenciais da quebra de sigilo e a possível perda de vantagem competitiva. Uma das opções seria comunicar as medidas genéricas de resultado (participação de mercado, satisfação, retenção e captação de clientes) e os vetores genéricos de desempenho (qualidade, tempo de resposta e desempenho de custo) que a empresa persegue. Mas os executivos poderiam restringir, conforme o caso, os segmentos específicos de clientes e os concorrentes que a empresa tem como alvo. Outra possibilidade é o uso de índices, em vez de números reais.

COMUNICAÇÃO COM O CONSELHO E OS ACIONISTAS EXTERNOS

O *Balanced Scorecard*, como corporificação da estratégia da unidade de negócios, deve ser comunicado de baixo para cima à matriz da organização e à sua diretoria. A retórica convencional diz que uma das principais responsabilidades do conselho é supervisionar as estratégias da corporação e das unidades de negócios. Na prática, entretanto, os conselhos das empresas passam mais tempo revisando e analisando os resultados financeiros trimestrais do que empenhados em revisões e análises estratégicas detalhadas. Quando a comunicação básica entre os executivos e seus diretores externos consiste em medidas financeiras de curto prazo, não é de surpreender que as reuniões focalizem mais os resultados operacionais de curto prazo do que a visão estratégica de longo prazo.

Jay Lorsch, entre outros, afirmou que os conselhos deveriam desempenhar um papel mais ativo na monitoração da estratégia e do desempenho.

... os diretores externos têm [devem ter] capacidade e independência para monitorar o desempenho da alta administração da empresa; para influenciar a gerência a mudar a direção estratégica da empresa se seu desempenho não estiver atendendo às expectativas do conselho; e, nos casos mais extremos, para mudar a liderança corporativa... Para serem eficazes na avaliação do executivo principal e aprovação da estratégia corporativa, os conselhos precisam conhecer não apenas os resultados financeiros da empresa, que constituem um indicio do desempenho passado, mas também o progresso da empresa na realização de sua estratégia. O progresso deve ser entendi-

do aqui como o desenvolvimento de uma nova tecnologia ou novos produtos e serviços, e o ingresso em novos mercados. Significa conhecer a evolução das exigências dos clientes e saber o que os concorrentes estão fazendo. Da mesma forma, os conselheiros precisam dos dados necessários para apreciar a saúde organizacional da empresa. Em suma, precisam ter sua própria versão do "balanced scorecard".¹

O *Balanced Scorecard* pode e deve ser o mecanismo pelo qual os altos executivos apresentam suas estratégias corporativas e setoriais ao conselho de administração. Essa forma de comunicação não se limita a informar ao conselho em termos específicos sobre a existência de estratégias de longo prazo voltadas para o sucesso competitivo. Ela também serve de base para o *feedback* e a responsabilização diante do conselho.

Por fim, resta a questão de se o *Balanced Scorecard* deve extrapolar os limites da sala do conselho e ser comunicado aos acionistas externos. Tradicionalmente, as empresas relutam em revelar informações além do mínimo exigido pelas autoridades reguladoras. Essa relutância tem vários motivos. Primeiro, a preocupação dos executivos, naturalmente, é de que qualquer revelação além do mínimo necessário possa beneficiar mais os concorrentes do que os acionistas. Se o *Balanced Scorecard* for uma clara articulação da estratégia corporativa e das unidades de negócios, a sua divulgação poderia permitir que os concorrentes anulassem uma estratégia bem formulada e executada. A segunda preocupação é com ações judiciais, que não podem ser menosprezadas no ambiente litigioso de hoje. Comunicando voluntariamente o *scorecard*, os executivos temem que o fato de essas medidas "suplementares" não se realizarem possa ensejar ações judiciais por parte dos acionistas. A terceira razão provém da apatia de grande parte da comunidade de investidores em relação às informações de caráter não-financeiro, ainda mais quando essas informações comunicam explicitamente metas de longo prazo (para muitos analistas, qualquer coisa que esteja além da receita do próximo trimestre constitui uma meta de longo prazo). O presidente de uma empresa cuja organização foi pioneira na implementação do *Balanced Scorecard* descreveu sua experiência com analistas financeiros:

Eu estava fazendo uma apresentação a um grupo de analistas de uma grande administradora de fundos mútuos que, reunidos todos os seus fundos, detinha 40% de nossas ações. En-

quanto eu descrevia planos e previsões para o faturamento do período seguinte, os analistas se mantinham esticados nas cadeiras, atentos a cada palavra minha. Quando comecei a falar sobre o nosso programa para melhorar a qualidade e os tempos de resposta aos clientes, 90% deles se levantaram para dar telefonemas.

Se os analistas financeiros continuarem indiferentes às medidas da estratégia de longo prazo da empresa, não temos o otimismo de achar que os relatórios do *Balanced Scorecard* passarão a fazer parte do programa de comunicação da organização com os acionistas externos.

Contudo, acreditamos que melhores políticas para a elaboração de relatórios financeiros nascerão de melhores políticas para a confecção dos relatórios internos. Atualmente, as empresas ainda estão realizando experiências internas com o desenvolvimento, a comunicação e a avaliação de desempenho mediante a utilização do *Balanced Scorecard*. Conforme os altos executivos adquirirem experiência e confiança na capacidade de monitoração do desempenho estratégico e previsão do desempenho financeiro futuro, através das medidas do *scorecard*, acreditamos que encontrarão formas de comunicar essas medidas aos investidores externos sem revelar informações sensíveis que comprometam sua competitividade.

Skandia: Como uma Empresa Comunica Seu Balanced Scorecard aos Acionistas

Como indício de que principais vetores de desempenho podem ser comunicados aos investidores externos, tomemos o exemplo da Skandia, uma empresa sueca de seguros e serviços financeiros. A Skandia publica um suplemento ao seu relatório anual, chamado *Business Navigator*. O suplemento descreve a estratégia da empresa, as medidas estratégicas que utiliza para comunicar, motivar e avaliar a estratégia, e o desempenho do ano anterior conforme as mesmas medidas. A apresentação do suplemento do relatório anual da Skandia, intitulada "Visualizing Intellectual Capital at Skandia", declara:

As empresas sempre foram avaliadas de acordo com seus ativos financeiros e suas vendas, seus imóveis ou outros ativos tangíveis. Essas visões da era industrial dominam a percepção que temos das empresas hoje em dia — embora a realidade

tenha começado a mudar há décadas. Hoje é o setor de serviços que representa o dinamismo e a capacidade de inovação... No entanto, o setor de serviços possui poucos ativos visíveis. Qual o valor atribuído à criatividade, aos padrões de serviço ou aos sistemas exclusivos de computação? Os auditores, os analistas e os contadores não contam com instrumentos e normas geralmente aceitas para avaliar com precisão as empresas de serviços e seu "capital intelectual".

O suplemento apresenta o *Business Navigator* para oito linhas principais de negócios.² O *Navigator* de uma delas está ilustrado na Figura 9-4.

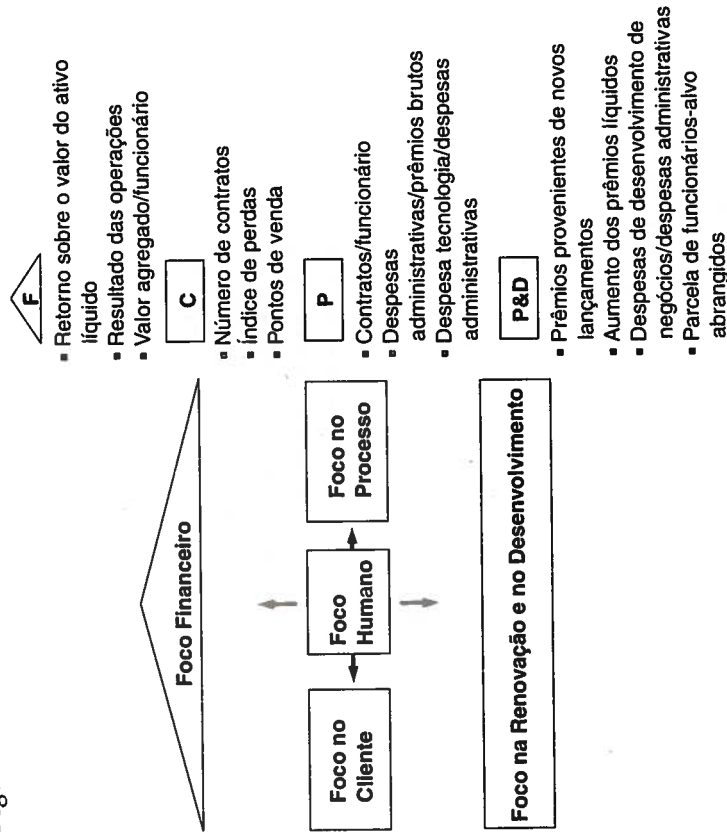


Figura 9-4 Business Navigator da Skandia

A Skandia está claramente assumindo a "dianeira" no que diz respeito à divulgação voluntária dos objetivos e medidas do *scorecard* à comunidade financeira, como parte de sua estratégia de informação e divulgação, na esperança de atrair acionistas dispostos a investir em busca de resultados a longo prazo. Esse tipo de investidor assume posições significativas de longo prazo na empresa e, por isso, tem

interesse no modo como a empresa está sendo gerenciada para a obtenção de resultados econômicos de longo prazo. Os primeiros sinais são promissores, visto que a análise de investimentos na Skandia, hoje, abrange a discussão de seus produtos, sua tecnologia, seus clientes e das capacidades de seus funcionários, além das projeções financeiras.

VINCULANDO O BALANCED SCORECARD ÀS METAS DE EQUIPE E PESSOAS

A comunicação dos objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* é o primeiro passo para a obtenção do comprometimento individual com a estratégia da unidade de negócios. Mas a conscientização normalmente não é suficiente por si só para mudar o comportamento. De alguma forma, os objetivos e medidas estratégicos de alto nível precisam ser traduzidos em ações que cada indivíduo possa tomar de modo a contribuir para as metas organizacionais. Por exemplo, o objetivo de entrega no prazo, para a perspectiva dos clientes, pode ser traduzido num objetivo de redução dos tempos de *setup* de uma máquina, ou para a rápida transferência de pedidos de um processo para outro. Assim, as iniciativas locais de melhoria se alinham aos fatores globais de sucesso organizacional.

Entretanto, muitas organizações encontram dificuldades para decompor medidas estratégicas de alto nível, principalmente as de natureza não-financeira, em medidas operacionais locais. Antigamente, quando dependiam exclusivamente de controles financeiros dos níveis hierárquicos superiores, os gerentes sabiam decompor tranquilamente uma medida agregada, como retorno sobre o investimento ou valor econômico agregado, em medidas locais, como giros de estoque, dias de vendas no contas a receber, despesas operacionais e margens brutas. Infelizmente, é mais difícil decompor medidas não-financeiras, como satisfação dos clientes e disponibilidade de sistemas de informação. O *Balanced Scorecard* pode ser extremamente útil nesse caso, pois baseia-se num "modelo de desempenho" que identifica os vetores da estratégia em nível mais elevado. A estrutura do *scorecard*, com suas relações de causa e efeito, pode ser usada para orientar a seleção dos objetivos e medidas de nível mais baixo compatíveis com a estratégia de alto nível. Conforme ilustrado na Figura 9-5, o modelo de desempenho de alto nível refletido no *scorecard* passa a ser o ponto de partida para um processo de decomposição que produz um efeito cascata, que transporta as medidas de alto nível aos níveis organizacionais mais baixos. O conceito fundamental é o de que um modelo

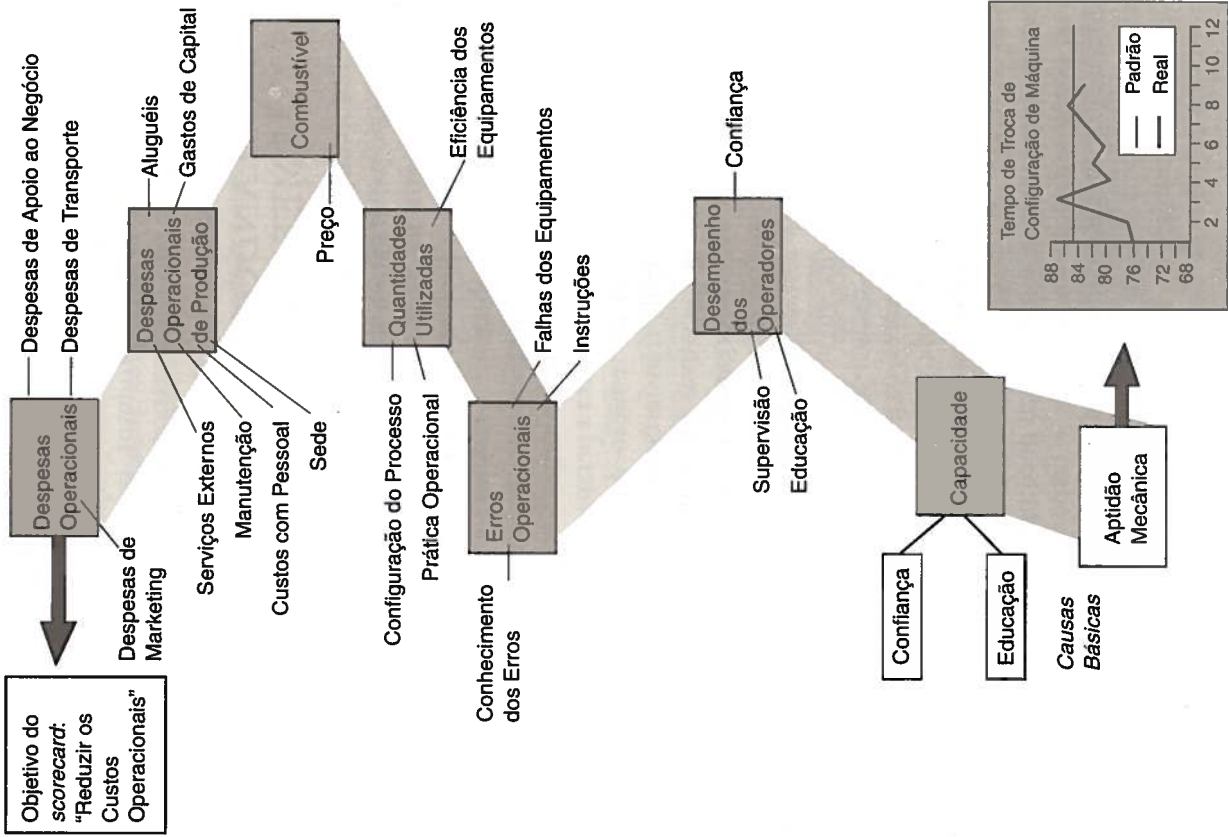


Figura 9-5 Efeito Cascata do Scorecard

integrado de desempenho que defina esses vetores do desempenho estratégico nos diferentes níveis organizacionais deve ser utilizado como eixo para o estabelecimento de objetivos e metas em todos os níveis organizacionais. Assim, o *Balanced Scorecard* em nível de unidade de negócios pode ser traduzido num *scorecard* correspondente para os departamentos, as equipes e os indivíduos de níveis hierárquicos inferiores. Vários exemplos ilustram as diferentes abordagens para a implementação desse conceito.

Numa empresa preocupada em conseguir a adesão da gerência de nível médio, a alta administração definiu sua estratégia apenas para as perspectivas financeira e dos clientes — incluindo os segmentos de clientes nos quais deseja competir e a proposta de valor que deveria ser apresentada aos clientes desses segmentos. Os dois níveis seguintes de média gerência foram então chamados a participar do processo para desenvolver os objetivos dos processos internos e de aprendizado e crescimento que conduziram à realização dos objetivos financeiros e dos clientes.

A divisão de imóveis de um grande varejista também detalhou o *scorecard* da unidade de negócios para o nível seguinte de departamentos e equipes. Conforme ilustrado na Figura 9-6, cada equipe utilizou o *scorecard* da unidade de negócios como ponto de referência. As equipes identificavam os objetivos e medidas no *scorecard* da unidade de negócios sobre os quais tinham influência. Os gerentes desenvolveram *scorecards* de equipes, que traduziam os objetivos e medidas estratégicos de nível mais alto em iniciativas e medidas locais sobre os quais poderiam atuar. Esses dois exemplos ilustram abordagens que envolveram os gerentes de nível médio e aproveitaram seu conhecimento local e específico para operacionalizar os elementos-chave da estratégia da unidade de negócios. Além disso, os próprios gerentes passaram a ter um compromisso maior com a implementação da estratégia e a realização das metas organizacionais globais. Ao analisar os *scorecards* de suas diversas equipes, o executivo principal da divisão de imóveis observou: "Durmo mais tranqüilo à noite sabendo que a minha meta de aumento de lucratividade foi traduzida em detalhes operacionais como 'tipo de revestimento e tinta de parede'. Alinhamento é isso."

O terceiro exemplo é o de um grupo de exploração de uma grande empresa de petróleo que desenvolveu uma abordagem inovadora com a finalidade de fomentar o estabelecimento de metas individuais compatíveis com as metas globais do grupo. O grupo criou um pequeno *scorecard* em forma de calendário pessoal (ver Figura 9-7) para cada funcionário da empresa. O *scorecard* pessoal foi projetado

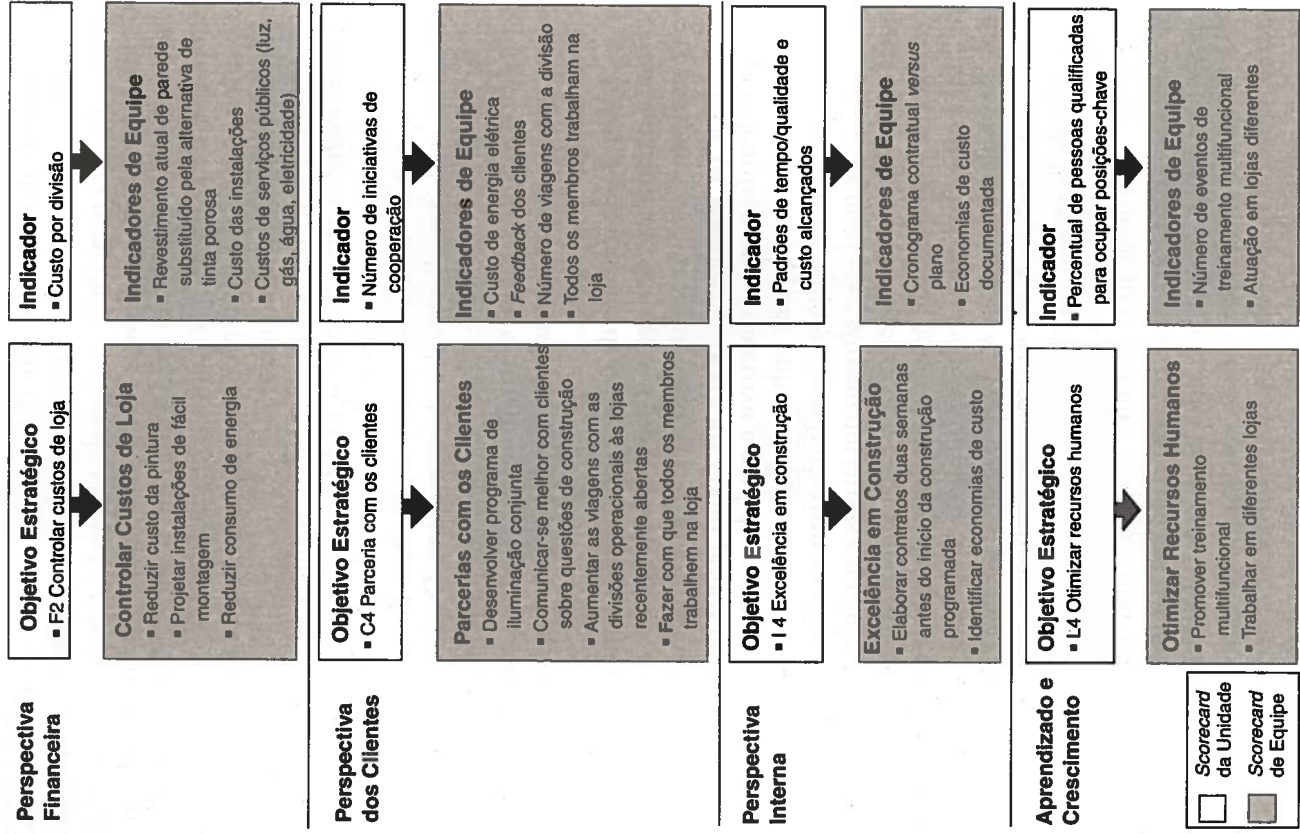


Figura 9-6 Tradução dos Objetivos da Divisão em Objetivos Específicos de Equipe

de modo que pudesse ser carregado no bolso da camisa ou na bolsa e continha três níveis de informações. O primeiro nível, pré-impresso no lado esquerdo do *scorecard*, descrevia os objetivos e medidas corporativos. O segundo nível, impresso no meio, oferecia espaço para que a unidade de negócios traduzisse as metas corporativas em suas metas específicas. O terceiro, e mais importante, permitia que os indivíduos e as equipes definissem seus objetivos pessoais de desempenho e as providências de curto prazo a serem tomadas para que os objetivos fossem alcançados. Os funcionários definiram também até cinco indicadores pessoais de desempenho, bem como metas para esses objetivos que fossem coerentes com a realização dos objetivos corporativos de nível superior e da unidade de negócios. Esse mecanismo permitiu que os objetivos corporativos da unidade de negócios

Objetivos Corporativos

- Dobrar o nosso valor corporativo em sete anos
- Aumentar a nossa receita em 20%, em média, por ano
- Alcançar uma taxa de retorno de 2% sobre o custo do capital
- Aumentar em 20% a produção e as reservas na próxima década

	Metas Corporativas*			Indicadores do Scorecard	Metas da Unidade de Negócios		Objetivos e Iniciativas Individuais e de Equipe	
	1997	1998	1999		1997	1998		1999
Financeiras	160	180	250	Receita (em milhões de dólares)			1.	
	200	210	255	Fluxo de caixa líquido				
	80	75	70	Despesas gerais e operacionais			2.	
Operacionais	73	70	64	Custos de produção por barril				
	93	90	82	Custos de desenvolvimento por barril				
	108	108	110	Produção total anual			3.	
Indicadores Individuais e de Equipe								
1.							Metas	
2.								4.
3.								
4.								
5.								5.
Nome								
Localidade								

Fonte: Adaptado a partir de Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1996): 81. Reproduzido com permissão.

Figura 9-7 O Scorecard Pessoal

fossem comunicados aos níveis hierárquicos inferiores e traduzidos em objetivos internalizados por todos os funcionários e equipes. O *scorecard* pessoal mantinha os três níveis de objetivos, indicadores e ações sempre à mão, diariamente, para todos os funcionários.

Embora os programas de definição de metas vinculadas à estratégia de alto nível normalmente sejam desencadeados pela criação de um *Balanced Scorecard* em nível de unidade de negócios, muitas organizações já possuem um processo contínuo em curso, geralmente chamado de gerenciamento por objetivos (MBO), para estabelecer metas locais, individuais e de grupo. Obviamente, as empresas devem manter apenas um processo de definição de metas para departamentos, equipes e indivíduos. A maioria dos programas de gerência por objetivos é coerente com a estrutura do *scorecard*, de modo que a unidade de negócios precisa apenas associar o processo existente à criação dos *scorecards* de equipes e indivíduos, assegurando a compatibilidade com a realização dos objetivos e medidas estratégicas do *scorecard*.

RELAÇÃO COM OS SISTEMAS DE RECOMPENSA

A grande questão enfrentada por todas as empresas é se e como relacionar os sistemas formais de recompensa às medidas do *scorecard*. Atualmente, as empresas estão seguindo estratégias diferentes quanto ao prazo de vinculação dos sistemas de recompensa aos indicadores de desempenho. Em última análise, para que o *scorecard* gere mudança de cultura, a remuneração deve estar ligada à realização das metas do *scorecard*. A questão não é se, mas quando e como a vinculação deve ser feita.

Como a remuneração financeira é uma alavanca muito poderosa, algumas empresas atrelam de imediato suas políticas de compensação para os executivos às medidas do *scorecard*. Outra empresa dissociou o cálculo de bonificações para os executivos das metas anuais de retorno sobre o capital empregado; agora, 50% das bonificações baseiam-se na realização das metas econômicas de valor agregado ao longo de um período de três anos, sendo os 50% restantes baseados na formulação e cumprimento das medidas do *scorecard* nas três perspectivas não-financeiras. Essa política oferece a óbvia vantagem de alinhar os interesses financeiros dos executivos com a realização dos objetivos estratégicos de sua unidade de negócios.

Outro exemplo, a Pioneer Petroleum adotou desde o início o *Balanced Scorecard* como a única base para cálculo do bônus de seus

executivos. Como mostra a Figura 9-8, 60% da bonificação executiva passou a se vincular ao desempenho financeiro. Em vez de ficar na dependência de um único número para esse componente, a Pioneer desenvolveu uma média equilibrada entre cinco indicadores financeiros: margem operacional e retorno sobre capital, ambos medidos em relação a *benchmarks* de competitividade; redução de custo *versus* plano; e crescimento, tanto em novos mercados quanto naqueles já existentes. A empresa baseou os 40% restantes das bonificações em indicadores extraídos das perspectivas dos clientes, dos processos internos, e de aprendizado e crescimento, inclusive um indicador-chave sobre a responsabilidade para com a comunidade e o meio ambiente. O executivo principal expressou sua satisfação com os resultados desse plano: “Nossa organização está alinhada com a estratégia. Não tenho conhecimento de nenhum concorrente que apresente o mesmo grau de alinhamento. Isso está gerando resultados para nós.”

Categoria	Indicador	Peso
Financeira (60%)	Margem <i>versus</i> Concorrência	18,0%
	ROCE <i>versus</i> Concorrência	18,0%
	Redução de Custos <i>versus</i> Plano	18,0%
	Crescimento em Novos Mercados	3,0%
Clientes (10%)	Crescimento nos Mercados Existentes	3,0%
	Participação de Mercado	2,5%
	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos Clientes	2,5%
	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos Revendedores	2,5%
Interna (10%)	Lucratividade dos Revendedores	2,5%
	Índice Comunitário/Ambiental	10,0%
Aprendizado e Crescimento (20%)	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos Funcionários	10,0%
	Classificação de Habilidades Estratégicas	7,0%
	Disponibilidade de Informações Estratégicas	3,0%

Figura 9-8 Remuneração Variável Baseada no Balanced Scorecard

Obviamente, relacionar a compensação às medidas do *scorecard* é interessante, mas apresenta alguns riscos. Os indicadores certos estão incluídos no *scorecard*? Os dados para os indicadores selecionados são confiáveis? Poderia haver consequências involuntárias ou inesperadas quanto ao modo como as metas são alcançadas? As desvantagens ocorrem quando as medidas do *scorecard* inicial não refletem com perfeição os objetivos estratégicos, e quando as ações que melhoraram os resultados de curto prazo são incompatíveis com a realização dos objetivos de longo prazo.

Algumas empresas, preocupadas com essas questões e reconhecendo que a remuneração é uma alavanca muito poderosa, procuram evitar esse risco quando o *Balanced Scorecard* está sendo implementado pela primeira vez. Para elas, o *scorecard* inicial representa uma formulação experimental da estratégia da unidade. O *scorecard* expressa hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre os indicadores, na tentativa de produzir desempenho financeiro superior a longo prazo. Ao traduzirem estratégia em medidas e formularem hipóteses sobre a vinculação dos indicadores, os executivos talvez não estejam convencidos de terem escolhido as medidas certas. É natural que relutem em expor os indicadores iniciais à iniciativa de executivos altamente motivados (e remunerados) para alcançar as pontuações máximas nas medidas selecionadas. Por isso, muitas empresas são cautelosas quando se trata de abandonar suas fórmulas de remuneração em favor do *scorecard*. Mas é claro que se a remuneração não estiver vinculada explicitamente às medidas do *scorecard*, sistemas de incentivos tradicionais baseados em fórmulas apoiadas em resultados financeiros de curto prazo provavelmente terão que ser abandonados. Caso contrário, os executivos da unidade de negócios se verão diante do dilema de realizar um conjunto equilibrado de medidas estratégicas, ao mesmo tempo em que são remunerados pelo desempenho financeiro a curto prazo.

Outra preocupação diz respeito ao mecanismo tradicional utilizado no tratamento de objetivos diversificados na composição da remuneração. Esse mecanismo, como ilustra o exemplo da Pioneer Petroleum, atribui pesos aos objetivos individuais, com a bonificação por resultado sendo calculada pelo percentual de realização em cada medida. Isso permite que seja paga uma substancial remuneração por resultado mesmo que o desempenho seja desequilibrado; ou seja, a unidade de negócios se destaca em alguns objetivos e deixa a desejar em outros.

O *Balanced Scorecard* oferece uma técnica diferente para determinar quando a remuneração por incentivo é paga. Os executivos podem estabelecer limites mínimos aplicáveis a todas as medidas estratégicas para os próximos períodos, ou a um subconjunto crítico desses indicadores. Os executivos não serão bonificados se o desempenho do período não atingir o limite mínimo em quaisquer das medidas estabelecidas. Essa limitação deverá motivar um desempenho equilibrado nos objetivos financeiros, dos clientes, dos processos internos, e de aprendizado e crescimento. Essa limitação deverá também equilibrar as medidas de resultado de curto prazo e os vetores de

desempenho do valor econômico futuro. Se os limites mínimos forem alcançados em todas as medidas, a bonificação poderá ser vinculada a um desempenho superior num subconjunto menor de medidas. O subconjunto utilizado para determinar o montante da remuneração variável conterá as medidas, dentro das quatro perspectivas, consideradas como as de maior valor para que a organização se destaque no período seguinte.

Algumas empresas permitem que os executivos da unidade de negócios estabeleçam suas próprias metas para as medidas do *scorecard*. Mas, nesse caso, a alta administração analisa o grau de dificuldade das metas, e esse grau de dificuldade, semelhante à maneira como é marcada a pontuação nas competições de mergulho, influencia o valor da bonificação paga quando as metas são alcançadas. A alta administração adota uma combinação de *benchmarking* externo e julgamentos subjetivos para avaliar as variações nas metas dos executivos das unidades.

Esse uso de julgamentos subjetivos reflete uma crença de que a remuneração baseada em resultados talvez nem sempre seja o método ideal para remunerar executivos. Muitos fatores que estão fora do controle ou da influência dos executivos também afetam o desempenho obtido. Além disso, muitas ações executivas criam (ou destroem) valor econômico, mas talvez não possam ser medidas. O ideal é que os executivos sejam remunerados por suas capacidades, por suas iniciativas e pela qualidade de suas decisões e ações. A capacidade, a iniciativa e a qualidade das decisões normalmente não figuram nos planos formais de remuneração devido à dificuldade de observá-las e medi-las. A remuneração por desempenho não é a melhor abordagem, porém é a mais utilizada pela extrema dificuldade de se observar na prática os demais fatores.

É interessante observar que o uso ativo do *Balanced Scorecard* oferece uma visão muito maior das capacidades, iniciativas e qualidade das decisões executivas do que as medidas financeiras agregadas tradicionais. As empresas que, pelo menos temporariamente, abandonam os sistemas de bonificação baseados em fórmulas, quase sempre acham que o diálogo entre os executivos e os gerentes sobre o *scorecard* — tanto a formulação de objetivos, indicadores e metas, quanto a explicação dos resultados reais em relação aos resultados pretendidos — oferece muitas oportunidades de observação do desempenho e das capacidades dos gerentes. Consequentemente, mesmo a remuneração variável determinada de forma subjetiva se mostra mais fácil de administrar. As avaliações subjetivas são também menos suscetíveis aos artifícios e à “maquiagem” quase sempre associados ao uso de fórmulas.

Outra consideração decorre do reconhecimento de que a remuneração variável é um exemplo de motivação extrínseca, na qual os indivíduos agem porque lhes fora dito o que fazer ou porque eles serão remunerados pela realização de determinadas metas claramente definidas. A motivação extrínseca é importante. A compensação e o reconhecimento devem estar associados à realização das metas da unidade de negócios e das metas corporativas. Mas a motivação extrínseca por si só talvez seja inadequada para estimular a criatividade na resolução de problemas e a inovação no processo decisório. Vários estudos constataram que a motivação intrínseca, em que os funcionários agem em função de suas preferências e crenças pessoais, conduz à criatividade na resolução de problemas e à inovação. No contexto do *Balanced Scorecard*, a motivação intrínseca existe quando as metas e ações pessoais dos funcionários são coerentes com a realização dos objetivos e medidas da unidade de negócios. Indivíduos intrínsecamente motivados internalizam as metas organizacionais e se esforçam para alcançá-las, mesmo quando não estão explicitamente vinculadas a incentivos financeiros. Aliás, as recompensas explícitas, na realidade, podem reduzir ou eliminar a motivação intrínseca.

Em muitas empresas, a clara articulação dos objetivos estratégicos da unidade de negócios num *Balanced Scorecard*, diretamente relacionado aos vetores de desempenho, tem permitido que as pessoas percebam, quase sempre pela primeira vez, a ligação entre o que fazem e os objetivos organizacionais de longo prazo. Em vez de se comportarem como robôs, com bonificações atreladas à realização ou superação de metas no desempenho de suas tarefas locais, os indivíduos agora podem identificar as tarefas que deveriam estar executando excepcionalmente bem para ajudar na realização dos objetivos da empresa. Essa articulação da maneira como as tarefas individuais se alinham aos objetivos globais da unidade de negócios gera motivação intrínseca para os funcionários da empresa. O entusiasmo na inovação e na resolução de problemas torna-se visível, independente de incentivos financeiros. É claro que, como a motivação extrínseca continua a ser importante, se a organização apresentar um desempenho inovador traduzido na realização ou superação de metas para seus indicadores estratégicos, os funcionários responsáveis por esse desempenho deverão ser reconhecidos e recompensados. A Pioneer Petroleum, por exemplo, implementou agora uma filosofia de remuneração diferenciada para todos os seus funcionários não-sindicalizados, onde as recompensas estão associadas à realização das metas de desempenho da unidade de negócios e da empresa. A Pioneer acredita que vinculando a remuneração da grande maioria de seus funcionários às medi-

das do *scorecard* da unidade de negócios, é possível obter maior comprometimento organizacional para com seus objetivos estratégicos.

Ao expressarmos cautela em relação à utilização das medidas do *Balanced Scorecard* em métodos formais de remuneração, não defendemos a idéia de que essa vinculação não seja utilizada. O papel do *scorecard* no câmpulo da compensação ainda está em sua fase inicial. Evidentemente, será difícil tentar obter comprometimento organizacional com um desempenho equilibrado segundo um conjunto abrangente de indicadores de tendências e ocorrências se os sistemas de bonificação e remuneração existentes continuarem presos a resultados financeiros de curto prazo. No mínimo, esse foco no curto prazo deve ser desestimulado.

Existem várias opções igualmente interessantes. No curto prazo, a associação da remuneração variável de todos os executivos a um conjunto equilibrado de medidas do *scorecard* da unidade de negócios incentivará o comprometimento com as metas organizacionais globais, e não a subotimização dentro dos departamentos funcionais. O diálogo que leva à formulação das metas e das ações que conduzem a elas quase sempre revela muito sobre a capacidade e a iniciativa gerenciais, permitindo que julgamentos subjetivos sejam combinados a medidas quantitativas de resultado quando do cálculo da remuneração variável. O acúmulo de experiência fornecerá indicações mais seguras sobre o equilíbrio adequado entre as fórmulas explícitas e subjetivas e a avaliação subjetiva para a vinculação da remuneração variável à realização dos objetivos do *scorecard*.

RESUMO

A construção de um *Balanced Scorecard* que ligue a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos é apenas o começo da utilização do *scorecard* como sistema gerencial. O *Balanced Scorecard* deve ser comunicado a um amplo conjunto de pessoas envolvidas com a organização, principalmente funcionários, executivos de nível corporativo e conselheiros. O objetivo do processo de comunicação é alinhar com a estratégia selecionada todos os funcionários dentro da organização, bem como os indivíduos aos quais a unidade de negócios se reporta (os executivos da corporação) e o conselho de administração. A conscientização e o alinhamento desses profissionais facilitará o estabelecimento de metas locais, o *feedback* e a responsabilidade pela orientação estratégica da unidade de negócios.

O alinhamento e a responsabilidade só terão a ganhar se as contribuições individuais para a realização dos objetivos do *scorecard* estiverem vinculadas a programas de reconhecimento, promoção e remuneração. Se esses vínculos devem ser explícitos, baseados em fórmulas predeterminadas, ou aplicados subjetivamente, utilizando a maior visibilidade e capacidade de observação obtidas com a construção, diálogo e análise dos objetivos e medidas do *scorecard*, esta é uma questão que variará de empresa para empresa. Um melhor conhecimento dos benefícios e custos dessa correlação virá com o tempo e com a experiência.

Capítulo Dez

Metas, Alocação de Recursos, Iniciativas e Orçamentos

Os executivos deveriam utilizar seus *Balanced Scorecards* para implementar um processo integrado de estratégia e orçamentação. Os processos da organização, das equipes e dos funcionários individuais, descritos no Capítulo 9, alinham os recursos humanos à estratégia da unidade de negócios. Mas isso não é suficiente. A empresa precisa também alinhar seus recursos financeiros e físicos à estratégia. Os orçamentos de capital de longo prazo, as iniciativas estratégicas e as despesas anuais discricionárias devem visar à realização de metas ambiciosas para os objetivos e indicadores contidos no *scorecard* da empresa.

Constatamos a necessidade de quatro passos para o uso do *scorecard* num processo integrado de planejamento estratégico e orçamentação operacional a longo prazo (ver Figura 10-1):

1. Estabelecer metas de superação. Os executivos devem fixar metas ambiciosas para indicadores que sejam entendidos e

aceitos por todos os funcionários. As inter-relações de causa e efeito no *scorecard* ajudarão a identificar os vetores críticos de um desempenho excepcional em medidas de resultado importantes, principalmente nas perspectivas financeira e dos clientes.

2. Identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas. As lacunas entre as metas ambiciosas estabelecidas para os indicadores do *scorecard* e o desempenho atual permitem que os executivos estabeleçam prioridades para investimentos de capital e programas de ação que possibilitem fechar essas lacunas. Os executivos eliminam ou desestimulam as iniciativas que não terão impacto significativo sobre um ou mais objetivos do *scorecard*.

3. Identificar iniciativas críticas que envolvam mais de uma unidade de negócios. Os executivos identificam as iniciativas que oferecerão benefícios (sinergias) para as metas estratégicas de outras unidades de negócios ou da empresa controladora.

4. Vincular a estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais. Os executivos vinculam o plano estratégico de três a cinco anos às despesas discricionárias e ao desempenho orçado (marcos de referência) para o ano seguinte. Esses marcos de referência permitem que os executivos controlem a trajetória da unidade de negócios em sua jornada estratégica.

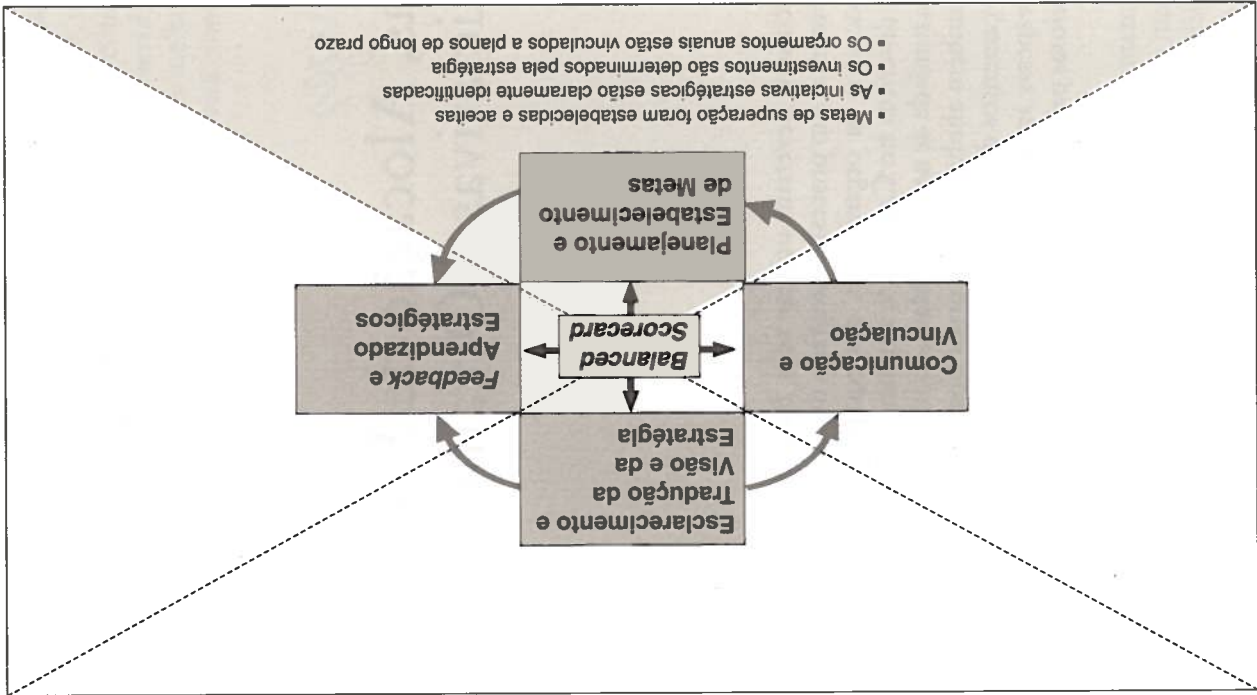
Esse processo de quatro etapas identifica os resultados que a organização deseja alcançar a longo prazo. Os resultados incluem não apenas os indicadores que a organização pretende melhorar, mas também metas explícitas e ambiciosas para esses indicadores. Em seguida, identifica-se o mecanismo pelo qual esses resultados serão alcançados. O planejamento unificado e o processo orçamentário são concluídos com o estabelecimento de marcos de referência de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

ESTABELECIMENTO DE METAS DE

SUPERAÇÃO

O *Balanced Scorecard* é mais eficaz quando utilizado para impulsionar a mudança organizacional. Para comunicar a necessidade de mudança, os executivos devem estabelecer metas para os indicadores, três a cinco anos à frente, que, se alcançadas, transformam a empresa. As metas devem representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios. Por exemplo, se a unidade de negócios for uma

Figura 10-1 Um Sistema Gerencial Diferente — Planejamento e Estabelecimento de Metas



empresa pública, a realização da meta deve, no mínimo, duplicar o preço das ações. Metas financeiras típicas são a duplicação do retorno sobre o capital investido, ou um aumento de 150% das vendas durante os cinco anos seguintes. Uma empresa de artigos eletrônicos estabeleceu como meta financeira o aumento das vendas aproximadamente duas vezes mais do que a taxa de crescimento esperada de seus clientes atuais.

Embora a maioria dos executivos esqueça a modéstia ao estabelecer metas financeiras de superação, a credibilidade das metas é frequentemente questionada por aqueles a quem caberá alcançá-las. Steve Kerr, descrito como o “diretor de aprendizado” da General Electric, explica por que muitas empresas têm dificuldades com as metas de superação: “É comum hoje as empresas pedirem que seu pessoal duplique as vendas ou triplique a rapidez de lançamento no mercado. Mas não oferecem ao seu pessoal conhecimento, ferramentas e meios para alcançar essas metas agressivas.”¹

O problema da maioria dos exercícios de estabelecimento de metas de superação está no fato de serem processos fragmentados que buscam definir metas ambiciosas para iniciativas ou medidas isoladas. O *benchmarking* do *best-in-class* (comparação com os líderes na categoria analisada) tipifica essa abordagem: faz-se um esforço organizado para avaliar o desempenho de outras organizações em relação a uma determinada dimensão, define-se o nível de desempenho dessas organizações como meta e desenvolve-se um programa para obter esse desempenho. Embora conceitualmente interessante, mesmo que a organização alcance as suas metas mais agressivas para processos de negócios isolados, o *benchmarking* talvez não leve à inovação desejada em termos de desempenho financeiro futuro. *Se não for parte do GMD.*

O *Balanced Scorecard* provou ser uma poderosa ferramenta para induzir a aceitação de metas agressivas, porque esclarece as relações de causa e efeito que serão utilizadas para alcançar um desempenho excepcional em indicadores integrados, e não apenas para melhorar o desempenho em indicadores isolados. Consideremos o processo de definição de metas utilizado pela equipe executiva de uma empresa de engenharia de alta tecnologia logo após a conclusão de seu primeiro *Balanced Scorecard*. O executivo principal pediu à equipe que desenvolvesse um conjunto agressivo de metas que, se alcançadas, “nos deixariam orgulhosos e despertariam a inveja das demais divisões”. Em um *workshop* realizado fora da empresa, a equipe se dividiu em quatro subgrupos, um para cada perspectiva do *scorecard*. O grupo de desenvolvimento de negócios/clientes, liderado pelo vice-presidente de

marketing, propôs metas agressivas para a captação de novos clientes, o volume médio de vendas e retenção de clientes. O grupo concordou quanto às metas devido a uma recém-formulada estratégia para a formação de parcerias com os clientes. O grupo de prestação de serviços, chefiado pelo vice-presidente de operações, desenvolveu metas de superação para que fosse alcançado um desempenho caracterizado pela conformidade aos prazos e às especificações, redução do retrabalho, melhor qualidade e maior segurança. As metas pressupunham a implementação de um processo de gerenciamento de projetos radicalmente aperfeiçoado. O grupo de aprendizado e crescimento, liderado pelo vice-presidente de recursos humanos, desenvolveu metas agressivas, baseadas em inovações orientadas para os funcionários, para a redução de custos e iniciativas de parceria com os clientes. As inovações relativas ao pessoal deveriam resultar de um maior *empowerment* que, por sua vez, estaria baseado no aprimoramento de habilidades pessoais e funcionais e numa comunicação mais aberta. Todavia, o grupo financeiro, liderado pelo diretor financeiro, não foi tão agressivo. Esse grupo achava que a lucratividade poderia ser aumentada, mas somente em cerca de 20%. O diretor resistiu às metas mais ousadas, porque não queria que seus colegas se comprometessem com um desempenho arrojado. Ele achava que era preferível estabelecer metas modestas e alcançá-las a criar altas expectativas e não atendê-las.

Após a apresentação de todos os subgrupos na sessão plenária, o executivo principal declarou que as metas modestas propostas pelo grupo financeiro eram inaceitáveis. Os membros dos demais grupos concordaram com o executivo principal. Suas opiniões foram bem transmitidas pelo vice-presidente de operações: “Se conseguirmos alcançar as metas estabelecidas para o marketing, a inovação e o serviço aos clientes, a lucratividade virá atrás — e o aumento será substancial. Temos o compromisso de realizar isso. Assumirei o compromisso pessoal de duplicar nossos lucros.” Com relação à lucratividade, a equipe executiva concordava com uma meta de superação que fizesse da empresa a líder no setor. Se a meta fosse estabelecida de forma isolada, esse consenso não teria ocorrido. Mas todos os membros da equipe executiva agora podiam ver que os vetores do desempenho financeiro futuro estavam implementados e contavam com o compromisso de toda a equipe. A equipe concluiu unanimemente que dessas iniciativas resultaria um desempenho financeiro superior.

A inclusão dos vetores de desempenho e dos indicadores de tendências no *scorecard* permite que os executivos identifiquem fato-

res operacionais — como investimentos estratégicos, pesquisas de mercado, produtos e serviços inovadores, reciclagem de funcionários e melhores sistemas de informação — que devem ser criados para viabilizar o atingimento de metas financeiras ambiciosas. Em nossa experiência, os executivos operacionais costumam concordar com metas de superação até superiores àquelas exigidas pela alta administração, desde que possam ter a certeza de dispor dos investimentos, recursos e tempo para executar um plano de longo prazo.

Os executivos principais podem motivar metas de superação para os indicadores do *Balanced Scorecard* apontando uma defasagem de desempenho em objetivos financeiros críticos de alto nível. Por exemplo, a Figura 10-2 mostra como uma divisão da Kenyon Stores utilizou a lógica do *scorecard* para se acostumar ao que antes parecia uma meta “inatingível”: duplicar a receita ao longo dos cinco anos seguintes. Os planos atuais estavam consideravelmente aquém dessa meta, criando uma defasagem de receita de US\$ 1 bilhão. Em princípio, os executivos operacionais da cadeia varejista achavam que eliminar essa lacuna não seria possível. Mas o executivo principal liderou a equipe gerencial num planejamento de cenários, baseado no modelo de relações de causa e efeito (ver Capítulo 7) do *Balanced Scorecard*. Essa técnica de montagem de cenários permitiu que a equipe propusesse e testasse a viabilidade de diferentes estratégias antes de concordar com um conjunto definitivo de metas. A equipe decompôs de forma sistemática a meta de crescimento de receita em termos de aumento de:

- Número de novas lojas.
- Número de novos clientes captados por loja.
- Percentual de compradores potenciais de cada loja convertidos em compradores reais.
- Retenção dos clientes existentes.
- Volume médio de vendas por cliente.

Alguns cenários foram avaliados. Um deles pressupunha que a divisão manteria a mesma estratégia de atuação em *shoppings*. Nesse caso, a meta de aumento da receita seria alcançada se o volume de vendas por metro quadrado fosse mais de 50% superior do que o já registrado por qualquer outra empresa do setor. Ninguém estava disposto a se comprometer com um aumento dessa ordem. Num cenário alternativo, a equipe considerou a criação de um novo tipo de loja que pudesse ser instalada em locais não-tradicionais. Após refletir

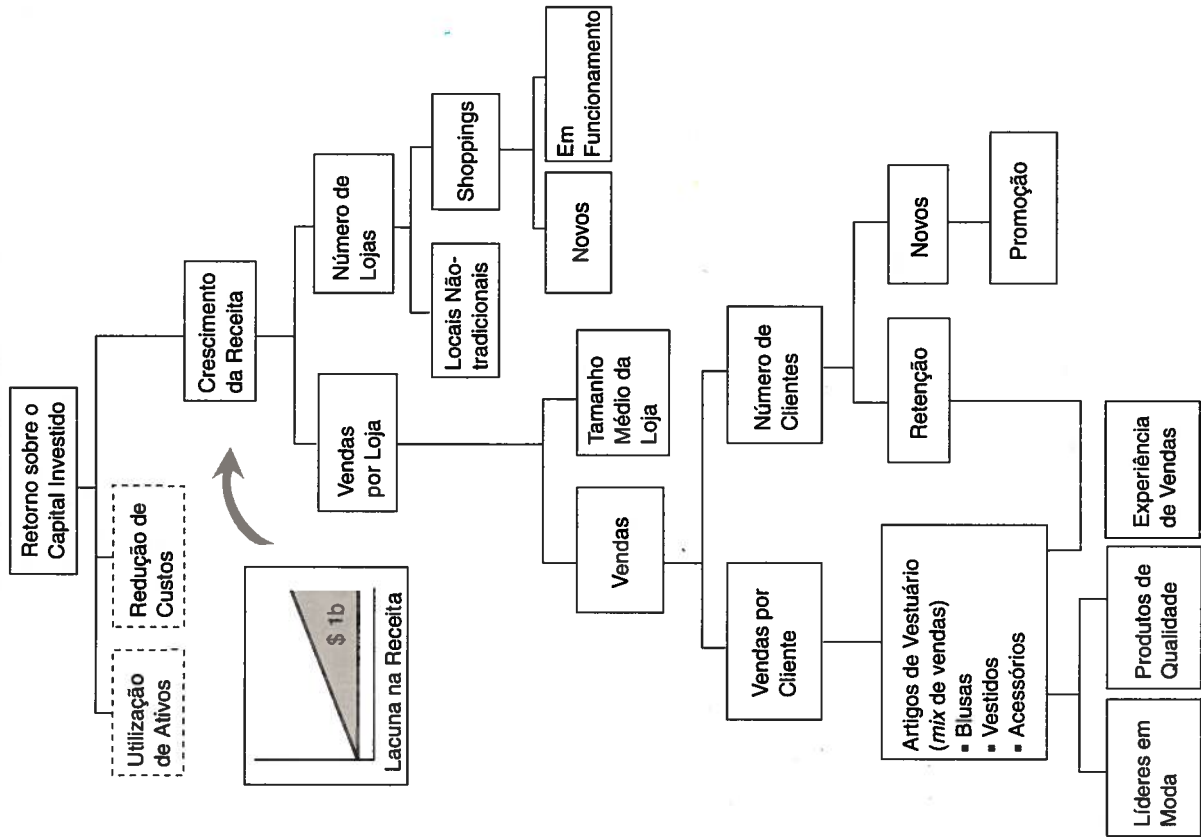


Figura 10-2 Kenyon Stores: O Estabelecimento de Metas de Superação Baseadas em Relações de Causa e Efeito

e avaliar melhor, a equipe executiva entendeu que esse cenário era viável, passando a servir de base para uma estratégia revisada que, ao final do *workshop*, levou a equipe a assumir compromisso com a meta de aumentar em duas ou mais vezes o volume de vendas.

O processo de desenvolvimento de cenários permitiu que um objetivo aparentemente impossível fosse decomposto numa série de objetivos menores que, juntos, permitiriam a realização da meta de aumento de receita. Definindo os vetores críticos para o objetivo de aumento de receita, e assumindo compromisso com as metas e iniciativas para cada vetor, os executivos concordaram que poderiam alcançar a meta de superação de aumento da receita. Além disso, o *scorecard* tornou-se a ferramenta comum para monitorar a eficácia com que a estratégia estava sendo implementada.

IDENTIFICAÇÃO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Estabelecidas as metas para as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, os executivos podem então avaliar se as iniciativas atuais permitirão atingir esses ambiciosos objetivos, ou se novas iniciativas serão necessárias. Nos dias de hoje, as empresas costumam ter uma série de iniciativas em andamento — por exemplo, gestão da qualidade total, competição baseada no tempo, *empowerment* dos funcionários e reengenharia.

Infelizmente, essas iniciativas quase sempre estão dissociadas da busca por melhorias específicas nos indicadores estratégicos. Por isso, as iniciativas são gerenciadas de forma independente, patrocinadas por líderes diferentes que disputam entre si recursos escassos, inclusive pelo mais escasso deles, que é o tempo e atenção da alta administração. Quando o *Balanced Scorecard* é utilizado como pedra angular do sistema gerencial da empresa, essas iniciativas diversas apontam juntas para a consecução dos objetivos, indicadores e metas organizacionais.

Embora a formulação e a mobilização de iniciativas que visem à realização de metas de superação seja em grande parte um processo criativo, existem três maneiras pelas quais um processo de planejamento, baseado no *Balanced Scorecard*, pode melhorar e canalizar essa criatividade:

1. O programa das “medidas que faltam”.
2. Programas de melhoria contínua relacionados a um indicador da velocidade de mudança.

3. Iniciativas estratégicas, como programas de reengenharia e transformação relacionados à melhoria radical de vetores críticos de desempenho.

O Programa das “Medidas Que Faltam”

O primeiro conjunto de oportunidades para a melhoria de desempenho surge imediatamente após a construção do *Balanced Scorecard*. Descobrimos inevitavelmente que não existem dados para, pelo menos, 20% das medidas constantes no *scorecard*. Lembre-se do que dissemos no Capítulo 6 sobre a escassez de medidas para o desenvolvimento e a reciclagem dos funcionários. Aqui, também, as medidas que faltam em geral não são um problema de dados. Elas revelam um problema gerencial: “Se não consegue medir, você não conseguirá gerenciar.” Se não existirem dados que respaldem a medida, o processo gerencial para o objetivo estratégico provavelmente é inadequado ou inexistente.

Como exemplos específicos, as medidas que faltavam na National Insurance incluíam itens como conformidade com as regulamentações, eficácia no processamento de sinistros, satisfação do segurado e níveis de competência. Dentre as medidas que faltavam no Metro Bank estavam o custo de serviço aos depositantes, a participação no mercado-alvo, índice de erros de serviço e níveis de competência. As medidas que faltavam na Pioneer Petroleum eram a retenção de clientes, a qualidade dos revendedores, a qualidade do serviço e a competência técnica. Para cada uma dessas empresas, as medidas que faltavam eram indicativos de que os executivos não tinham condições de gerenciar vários processos críticos, hoje considerados essenciais para o sucesso estratégico.

Por exemplo, a inabilidade do Metro Bank para medir o custo de serviço aos depositantes significava que os gerentes de marketing não teriam como determinar se o relacionamento com seus clientes era lucrativo. O desenvolvimento dessa medida levou à ampliação do modelo de custeio baseado em atividades do banco, que deixou de medir apenas os custos dos produtos para medir também a lucratividade dos clientes. Essa iniciativa acabou permitindo que o Metro reestruturasse suas ofertas de preços e serviços a segmentos de mercado mais definidos. A inabilidade da National Insurance para medir a eficácia do processamento de sinistros significava que a empresa não poderia ajustar o processo de gerenciamento de sinistros aos nichos específicos nos quais pretendia atuar. A falta de um processo de

gerenciamento de sinistros sob medida era uma barreira para toda a estratégia da National. Para corrigir essa falha, a empresa desenvolveu uma nova abordagem de gerenciamento de sinistros que poderia ser adaptada a cada nicho de mercado. A inabilidade da Pioneer para medir a retenção de clientes significava que os seus gerentes de marketing não teriam como gerenciar de forma eficaz o programa de segmentação de mercado. Ao tomar providências para obter essa medida, os gerentes da Pioneer obtiveram também mecanismos para a coleta de informações e a monitoração das preferências dos consumidores-alvo.

Em cada um desses casos, a medida que faltava era apenas a ponta do *iceberg*. A institucionalização de um processo destinado a coletar dados para a medida levou a empresa a desenvolver iniciativas estratégicas que não apenas reuniram informações relevantes, como também facilitariam o melhor gerenciamento de um processo interno crítico. Ambos os fatores são essenciais para a obtenção de um desempenho de nível superior.

Programas de Melhoria Contínua Relacionados a um Indicador da Velocidade de Mudança

Os executivos precisam avaliar se suas metas de superação podem ser alcançadas pela melhoria contínua, através de gestão da qualidade total, ou se elas exigem uma melhoria descontínua, como um programa de reengenharia ou transformação. A qualidade total atua sobre os processos existentes, aplicando técnicas de solução sistemática de problemas para reduzir e até eliminar defeitos nos processos (como entregas com atraso, tempos que não agregam valor no ciclo do processo, produtos defeituosos, erros de processo e funcionários não qualificados). Quando se adota a abordagem de melhoria descontínua ou reengenharia, busca-se um método inteiramente novo para a realização dos processos. Ela pressupõe que o processo existente é falho em aspectos fundamentais e, por isso, precisa ser totalmente reprojeto.

Se for adotada a técnica da melhoria contínua, deve-se utilizar uma métrica da velocidade de mudança a fim de avaliar se as iniciativas de curto prazo estão em linha com as metas agressivas de longo prazo. Um exemplo é a métrica da meia-vida desenvolvida na Analog Devices (ver Capítulo 6). As medidas da meia-vida calculam o número de meses necessários para que os defeitos de processo sejam reduzidos em 50%. A medida pressupõe que, quando estão aplicando com sucesso os processos formais de melhoria da qualidade, as equipes de

qualidade total devem ser capazes de reduzir os defeitos a uma taxa constante (cada redução de 50% dos defeitos leva aproximadamente o mesmo número de meses). Estabelecendo a proporção em que esperam que os erros sejam eliminados do sistema, os executivos confirmam se estão numa trajetória de melhoria contínua que proporcionará o desempenho desejado ao longo do prazo estipulado.

Uma empresa produtora de bens primários utilizou o conceito da meia-vida para desenvolver uma medida inovadora. O índice de melhoria contínua baseou-se em oito indicadores de processos estrategicamente importantes, dentre os quais:

- Frequência de reclamações dos clientes.
- Prazo para solução de problemas.
- Taxa de acidentes.
- Percentual de defeitos iniciais.

Para cada fator, a empresa criou uma taxa de melhoria específica utilizando a filosofia da meia-vida, bem como iniciativas para alcançar essas melhorias. O índice de melhoria contínua media o percentual dos oito indicadores estratégicos que estavam correspondendo ou superando as metas para a velocidade de melhoria.

Iniciativas Estratégicas Dirigidas à Melhoria Radical dos Vetores de Desempenho

Freqüentemente, os executivos concluem que a solução baseada na melhoria contínua dos processos críticos não permitirá que as metas de superação estabelecidas para períodos de três a cinco anos sejam alcançadas. Essa lacuna indica a necessidade de desenvolver e implementar formas inteiramente novas de execução desses processos. Assim, o *scorecard* oferece a justificativa e o foco para a reengenharia e a transformação organizacional. Em vez de realizar apenas o redesenho de processos locais onde ganhos possam ser facilmente obtidos, os executivos procuram fazer a reengenharia de processos fundamentais para o sucesso estratégico da organização. E, diferentemente dos programas de reengenharia convencionais, onde o objetivo é a redução drástica de custos (a política de terra arrasada), o objetivo para o programa de reengenharia ou transformação não precisa ser medido pelos valores economizados. As metas para as iniciativas estratégicas podem ser reduções radicais de tempo nos ciclos de processamento de pedidos, menores prazos de lançamento

nos processos de desenvolvimento de produtos e maior capacitação dos funcionários. Essas metas não-financeiras podem ser utilizadas para justificar e monitorar iniciativas estratégicas, visto que o *Balanced Scorecard* estabeleceu a vinculação dessas medidas a melhorias radicais do desempenho financeiro futuro.

O mais importante é que, quando a força do *scorecard* é posta a serviço dos programas de reengenharia e transformação, a organização se volta para ações que geram crescimento, e não apenas para aquelas que reduzam custos e aumentem a eficiência operacional. Novamente, o principal ingrediente para o estabelecimento de prioridades nos programas de reengenharia serão as relações de causa e efeito do *Balanced Scorecard*. Lembre-se do exemplo da National Insurance (descrito no Capítulo 7), que desenvolveu um *scorecard* a fim de esclarecer a visão de se tornar uma seguradora especializada. O *Balanced Scorecard* passou a ser o ponto de partida para a reengenharia dos processos de seguros, gerenciamento de sinistros e gerenciamento de corretores.

A Figura 10-3 ilustra como as medidas de alto nível do *scorecard* levaram ao desenvolvimento de um modelo de desempenho mais detalhado para o processo de venda de seguros. O Modelo de Performance da Venda de Seguros identificava os fatores que mais contribuíam para os resultados desejados no *Balanced Scorecard*. Por exemplo, uma medida de resultado do *scorecard*, o índice de perdas, era composta por três fatores: seleção de clientes, correção da formação de preços e redução dos sinistros. Esses fatores, por sua vez, eram derivados do fato de a organização ter a capacidade de conhecer a fundo os riscos e vulnerabilidades. Como ilustra a Figura 10-4, o Modelo de Performance da Venda de Seguros gerou a base para um sistema eletrônico projetado para servir de apoio ao vendedor no campo. Cada um dos resultados identificados no modelo de performance gerou especificações para o projeto de um sistema de informações e apoio ao trabalho. Essas especificações identificaram detalhes das trocas de conhecimentos e experiências fundamentais para o novo processo redesenhado. O modelo de performance, vinculado ao *Balanced Scorecard*, permitiu o desenvolvimento de uma plataforma de tecnologia da informação voltada para o objetivo estratégico — melhorar o processo de venda de seguros. O objetivo incluído no *scorecard* permitiu que a equipe executiva da National investisse nos vetores de longo prazo, como investimentos significativos na aquisição de dados e em tecnologia da informação, que acabaram por gerar sucesso financeiro para a empresa.

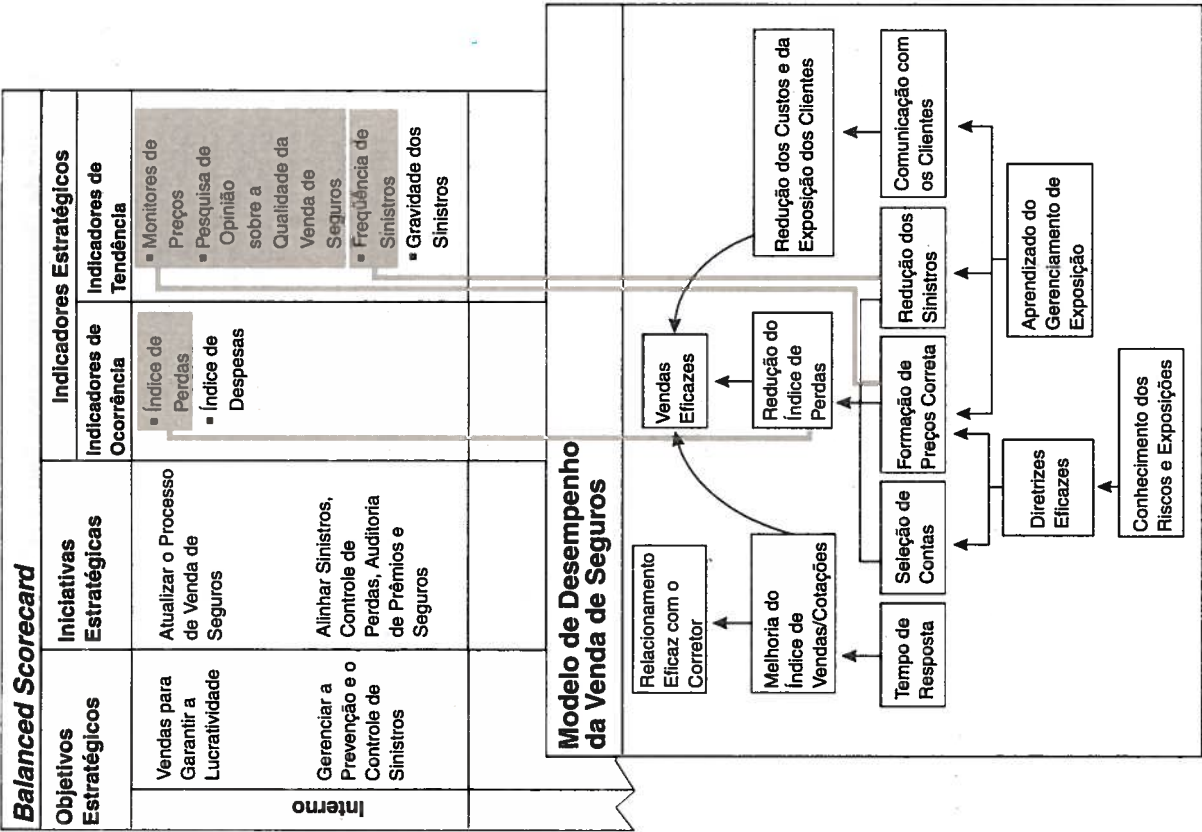


Figura 10-3 As Medidas de Desempenho da National Insurance Refletem os Complexos Processos de Negócios Subjacentes

Por outro lado, as empresas deveriam também analisar todas as suas iniciativas atuais para determinar se estão contribuindo para a realização de um ou mais objetivos do *scorecard*. Por exemplo, pouco depois da fusão que o criou, o Metro Bank lançou mais de 70 planos de ação diferentes. Todos tinham como finalidade produzir uma instituição mais competitiva e bem-sucedida, mas nenhum foi integrado à estratégia global. Ao construírem o seu *Balanced Scorecard*, os executivos do Metro desprezaram ou consolidaram muitos desses planos de ação. Por exemplo, uma iniciativa de marketing dirigida a indivíduos de patrimônio elevado foi descartada, assim como um programa de melhoria operacional da força de vendas destinado a obter um salto qualitativo nas habilidades do grupo atual. Os executivos o substituíram por um grande programa de reciclagem mais alinhado com o objetivo estratégico, visando transformar o pessoal de vendas em consultores financeiros, capazes de efetuar a venda cruzada de uma grande variedade em constante evolução.

Obviamente, as empresas precisam vincular suas decisões de investimento aos planos estratégicos. Embora essa meta pareça óbvia e faça parte da retórica da maioria dos exercícios de planejamento estratégico, na prática, muitas empresas não vinculam seus investimentos a prioridades estratégicas de longo prazo.² A justificativa para a maioria dos investimentos de capital continua atrelada a medidas financeiras restritas, como o *payback* e o *fluxo de caixa descontado*, e essas medidas financeiras não têm necessariamente relação com capacidades estratégicas, ou mesmo com melhorias técnicas em variáveis não-financeiras, como qualidade, satisfação dos clientes, e habilidades organizacionais e funcionais.³

Os altos executivos negam utilizar exclusivamente medidas financeiras para tomar decisões com relação aos investimentos de capital. Dizem que a análise do fluxo de caixa descontado é apenas parte de um processo mais complexo de alocação de recursos. Afir-mam reconhecer que o impacto de um investimento sobre os concorrentes, a empresa e os mercados de capital pode superar a importância dos cálculos de fluxo de caixa descontado.⁴ No entanto, a maioria das empresas continua a alocar recursos através de mecanismos táticos incrementais de orçamento de capital, que enfatizam as medidas financeiras dos fluxos de caixa de curto prazo, mais fáceis de obter e quantificar. Não incorporam formalmente o desenvolvimento de capacidades de longo prazo aos seus processos e às suas decisões de alocação de recursos. O *Balanced Scorecard* fecha essa lacuna oferecendo aos executivos um mecanismo capaz de incorporar considerações de natureza estratégica ao processo de alocação de recursos.

Por exemplo, uma empresa (ver Figura 10-5) hoje utiliza o *scorecard* para validar o impacto de cada investimento potencial. Um peso relativo é estabelecido para os indicadores, com ênfase significativa nas medidas financeiras, como retorno sobre o capital e lucratividade, mas também nos vetores do desempenho financeiro futuro, como qualidade, serviço e retenção de clientes. Os investimentos específicos são classificados com base no seu impacto global na fórmula do *scorecard*. Os investimentos melhor classificados, que se enquadram no orçamento de capital existente, são então selecionados.

Projeto	Financeiro 40%	Cliente 20%	Interno 20%	Aprendizado 20%		Investimento do Projeto	Cumulativo
XXX		17	20	9	82	XXX	XXX
XXX						XXX	XXX
XXX					78	XXX	XXX
XXX					76	XXX	XXX
XXX					59	XXX	XXX
Corte de Investimento							
XXX					48	XXX	XXX
XXX					40	XXX	XXX
XXX					32	XXX	XXX
XXX					25	XXX	XXX
XXX						XXX	XXX

Figura 10-5 O Processo de Orçamento de Capital Utilizando Critérios do Balanced Scorecard

A Chem-Pro, fabricante de produtos industrializados à base de polímeros, utilizou uma variante dessa técnica para racionalizar seus investimentos estratégicos. Os altos executivos da empresa acreditavam que as oportunidades de investimento não deveriam ser uma série de projetos independentes e isolados avaliados e justificados individualmente através de critérios financeiros tradicionais. Ao contrário, reconheciam que para alcançar os objetivos estratégicos, seria preciso lançar vários programas conjugados, cada qual dirigido a um fator diferente, porém integrado. O *Balanced Scorecard* da Chem-Pro identificou cinco iniciativas estratégicas necessárias à execução de sua estratégia (ver Figura 10-6). Para cada iniciativa, os vetores de desempenho foram explicitados. Como mostra a Figura 10-7, uma das iniciativas estratégicas — o aumento da eficácia das vendas e do marketing — consistia em nove programas de ação, cada qual dirigido a um vetor específico para aumentar a eficiência nas vendas e no marketing. Uma

A Missão

"Ajudaremos nossos clientes a serem os melhores oferecendo serviços classe mundial e utilizaremos nossos conhecimentos para ajudar-nos a vencer no mercado."

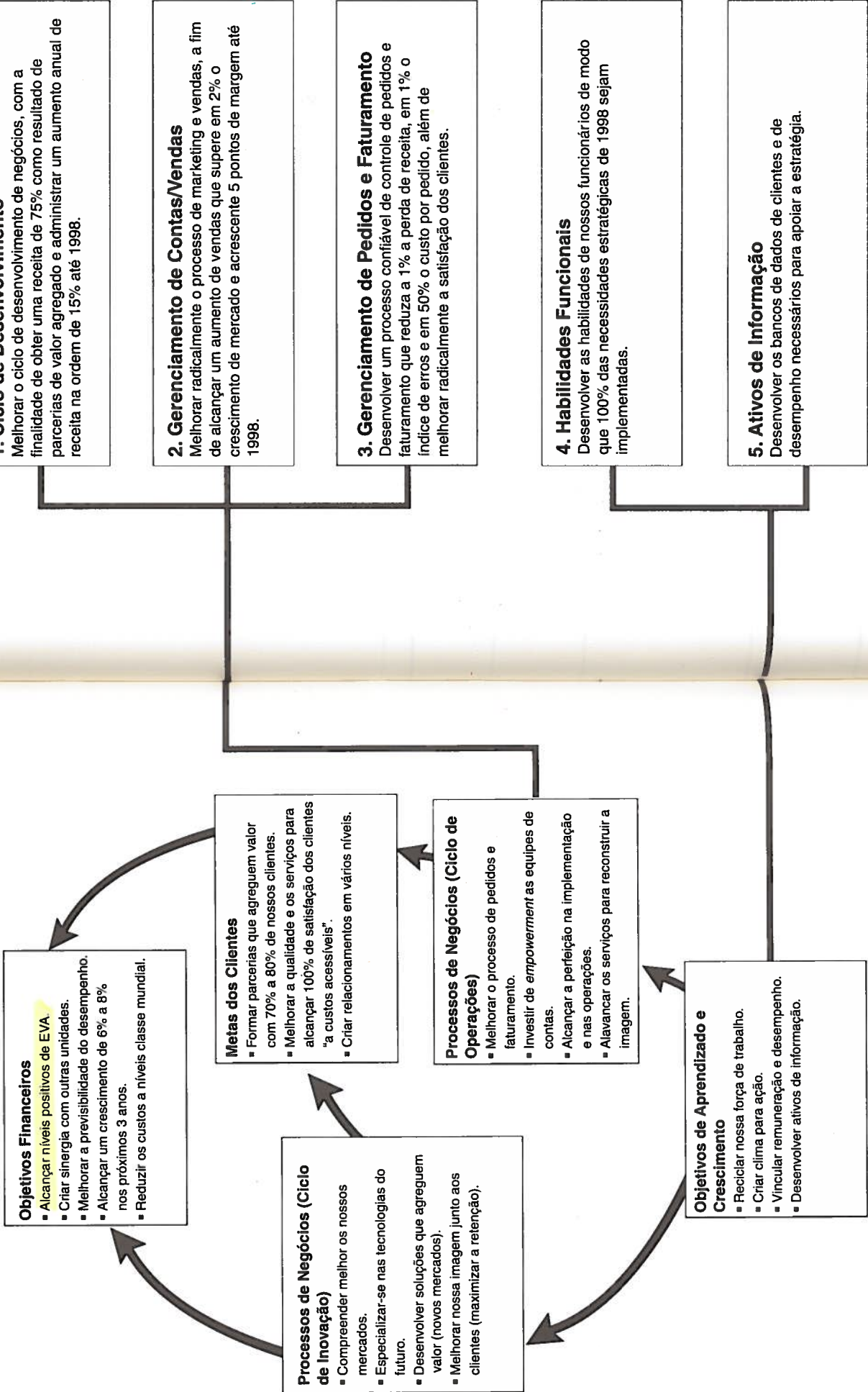


Figura 10-6 Scorecard e Iniciativas Estratégicas da Chem-Pro

Figura 10-6 Continuação

abordagem tradicional de orçamento de capital avaliaria cada programa de forma independente. Muitos poderiam ser considerados programas de despesas discricionários, que seriam financiados pelos orçamentos operacionais do ano em curso, e não de um orçamento voltado para objetivos estratégicos de longo prazo. Trabalhando de acordo com um processo de avaliação tradicional, é pouco provável que os executivos percebessem o impacto cumulativo do investimento em todo o pacote de iniciativas integradas; e, na prática, muitos dos programas específicos fracassariam no processo de revisão do orçamento de capital e operacional.

A abordagem de iniciativas estratégicas utilizada pela Chem-Pro assegurou a implantação de todos os programas necessários para que o desempenho futuro melhorasse radicalmente. Como primeira parte do processo de planejamento, todos os programas de orçamento de capital e despesas discricionárias foram identificados. Somente aqueles que apoiavam uma iniciativa estratégica foram aprovados. Os executivos da Chem-Pro haviam proposto inicialmente muitos programas de gastos não relacionados à realização dos objetivos estraté-

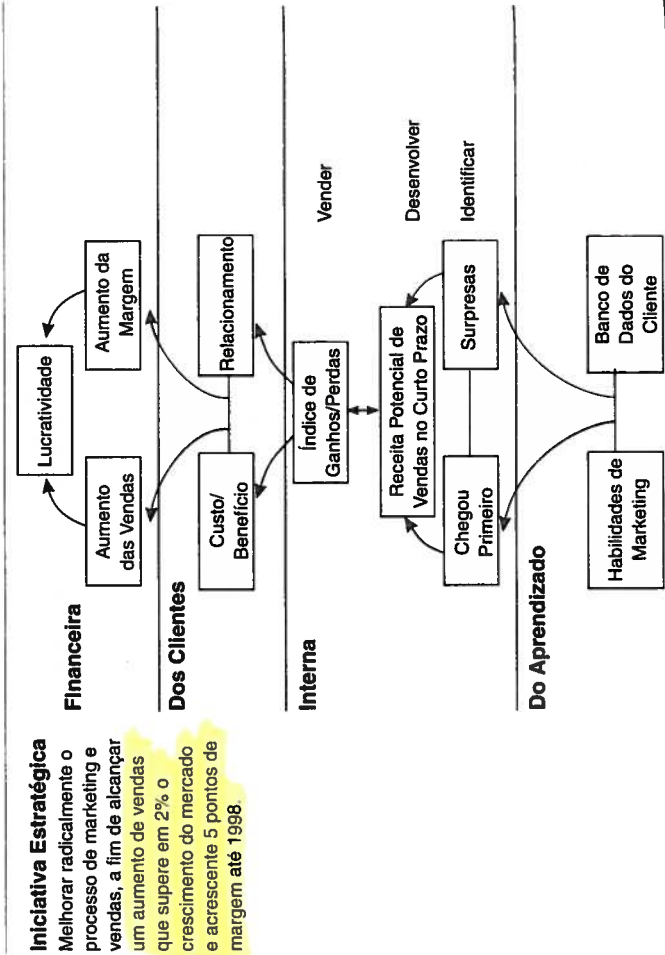


Figura 10-7 Iniciativa Estratégica de Gerenciamento de Contas e Vendas da Chem-Pro

gicos. Uma primeira filtragem eliminou mais de 40% dessas propostas. Num segundo estágio, avaliou-se o impacto das propostas restantes sobre os objetivos estratégicos, com a eliminação de outros 10% de gastos. O processo também revelou lacunas, onde não fora posto nenhum programa de investimentos que visasse a alcançar metas para alguns dos objetivos do *scorecard*. A identificação dessas lacunas levou ao financiamento de várias novas iniciativas. A Chem-Pro utilizou o *scorecard* como ponto focal para todas as decisões relativas a despesas discricionárias e investimentos de capital. Depois de ver o funcionamento desse processo pela primeira vez, um membro da comissão executiva disse: “Antigamente, tínhamos atividades desconexas por toda parte. Era como ‘mil pontos de luz’. Essas atividades nos deixavam numa situação um pouco melhor, mas grande parte do esforço era contraproducente ou não gerava sinergia. O *Balanced Scorecard* é como um prisma através do qual todos os nossos investimentos são focalizados. Em vez de mil pontos de luz, hoje temos um laser. Todas as nossas energias são direcionadas para apenas algumas metas críticas.”

Objetivo	Indicador	Meta	Programa de Ação
Superar o crescimento do mercado Crescimento Lucrativo	Aumento das Vendas Aumento da margem	Crescimento do mercado + 2% + 5 pontos em 3 anos	Programa de Grupo de Foco Programa de Penetração de Contas
Percepção do custo/benefício Relacionamentos em diversos níveis	Pesquisa de opinião com os clientes Nº de contatos com clientes-alvo	Classificados como nº 1 por 75% 100%	Programa de Suporte às Vendas em Oportunidades Críticas Programa de Vendas por Referência Programa "soft sell" Marketing e Imagem Programa de Marketing Dirigido
Maximizar a retenção Desenvolver mercados regionais Identificar novos mercados lucrativos	Índice de ganhos e perdas Receita potencial de vendas no curto prazo Nº de clientes potenciais onde chegaram primeiro Nº de surpresas	Exceder 60% nos segmentos-alvos Aumento de 30% Duplicar o nº atual em 2 anos Reduzir em 50% em 2 anos	
Desenvolver habilidades de marketing Desenvolver banco de dados de clientes	Percentual de habilidades estratégicas existentes Percentual de clientes com atributos-chave	100% em 2 anos 80% em 2 anos	Programa de Habilidades de Vendas Banco de Dados de Clientes Sistema de Aprendizado de Vendas

Figura 10-7 Continuação

Depois que o *Balanced Scorecard* tiver articulado a estratégia e identificado os vetores para a sua concretização, as empresas podem:

- Identificar novas iniciativas estratégicas.
- Focalizar iniciativas estratégicas variadas — programas de reengenharia, melhoria contínua e transformação.
- Alinhar os investimentos e os programas de despesas discriçionárias.

Essa é uma forma de fechar a lacuna entre as ambiciosas metas de três a cinco anos para as medidas críticas do *scorecard* e os níveis atuais de desempenho. É esse processo que mobiliza com mais clareza o *scorecard* para traduzir estratégia em ação.

IDENTIFICAR AS INICIATIVAS CORPORATIVAS CRÍTICAS QUE ENVOLVEM MAIS DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS

Um elemento importante no processo de planejamento é a identificação das relações entre uma unidade de negócios e outras unidades da empresa e as atividades funcionais exercidas em nível corporativo. A relação com outras unidades abre oportunidades para que a ação seja reforçada mutuamente e as melhores práticas compartilhadas. Essas oportunidades incluem o desenvolvimento e a troca de conhecimentos sobre tecnologias críticas e competências essenciais, coordenação de iniciativas de marketing para clientes comuns e compartilhamento de recursos de produção e distribuição, onde existem as economias significativas de escala ou escopo. Uma das importantes funções em nível corporativo é oferecer mecanismos pelos quais essas oportunidades de sinergia em todas as unidades de negócios descentralizadas possam ser percebidas e exploradas. O *Balanced Scorecard* é um desses mecanismos.

Por exemplo, a Figura 10-8 mostra como a Kenyon Stores utilizou o *scorecard* para coordenar o planejamento e a ação estratégica para as suas unidades operacionais. O *scorecard* corporativo definiu prioridades estratégicas comuns a todas as unidades. Cada unidade desenvolveu sua estratégia e seu *Balanced Scorecard*, nos quais as diretrizes corporativas foram ajustadas para suas circunstâncias específicas. As funções centralizadas de apoio puderam ser redefinidas, então, com base nos *scorecards* das unidades, com seus próprios planos e iniciativas estratégicas para atender aos objetivos das unidades indivi-

duais e também alcançar economias de escala nas operações que justificassem a existência de recursos centralizados. Por exemplo, todas as unidades alugavam imóveis em *shoppings* no país inteiro. Como os imóveis não eram um fator de diferenciação para as unidades operacionais, a corporação criou um departamento central especializado com a missão de identificar locais de primeira qualidade e firmar contratos com incorporadores e administradoras de *shoppings*. Esse departamento utiliza sua considerável experiência em benefício do atendimento das necessidades individuais de cada unidade.

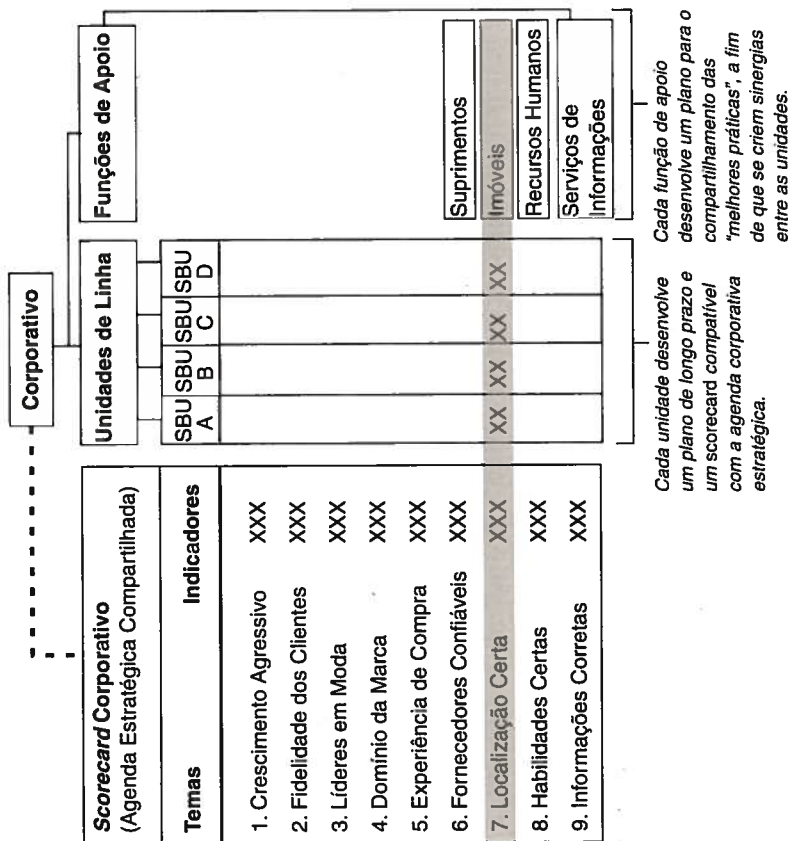


Figura 10-8 Utilizando o *Balanced Scorecard* para Gerenciar Sinergias entre Unidades de Negócios

O processo de coordenação, facilitado pela troca de informações através dos *Balanced Scorecards* da corporação, das unidades e dos departamentos de apoio, permitiu que o departamento de imóveis identificasse como os aluguéis poderiam ser transferidos entre as

unidades da empresa; por exemplo, quando uma unidade estava alugando lojas em uma área, outra unidade estava crescendo na mesma área. Embora essa coordenação pudesse, teoricamente, ter sido realizada no passado, em termos práticos, a troca de informações sobre as estratégias individuais das unidades não era suficientemente detalhada para que isso acontecesse. A articulação explícita de objetivos e iniciativas plurianuais através dos *Balanced Scorecards* permitiu que os departamentos de apoio da corporação prestassem um serviço muito melhor às unidades de negócios.

Outras empresas estão utilizando *Balanced Scorecard* para fazer com que suas funções corporativas se tornem mais eficientes e orientadas para os clientes. Como vimos no Capítulo 8, Larry Brady, da FMC Corporation, questionou a estratégia de seus departamentos funcionais. Eles só se justificam se oferecerem custos mais baixos do que fornecedores externos do mesmo serviço ou por grupos menores localizados em cada unidade. Ou são mantidos em nível corporativo por oferecerem serviços exclusivos ou superiores que não poderiam ser obtidos junto aos fornecedores externos, ou a grupos descentralizados nas unidades. Se o serviço fornecido de forma centralizada não oferecer o menor custo, produtos exclusivos ou serviço superior, a teoria para que um grupo corporativo preste esse serviço perde a razão de ser.

De forma semelhante, a Pioneer Petroleum utilizou uma técnica estruturada para alcançar a integração funcional. A empresa sabia que deveria romper com uma cultura histórica de domínio da organização pelas áreas de apoio, e percebeu que economias de escala importantes resultariam do gerenciamento e fornecimento compartilhados de determinados serviços como desenvolvimento de franquias, publicidade, desempenho ambiental e programas de segurança. O problema é que os grupos funcionais haviam perdido contato com o mercado, tornando-se caros e ineficientes. Para se reorientar, a Pioneer exigiu que cada grupo corporativo desenvolvesse um “acordo de serviço” definindo o relacionamento entre o grupo e seus clientes, as unidades de negócios. O acordo detalhava o serviço a ser oferecido à unidade, bem como seu custo, o tempo de resposta e o nível de qualidade. Esse acordo foi incorporado a um *Balanced Scorecard* para o grupo funcional de nível corporativo.

O *scorecard* serve de estrutura comum para a organização do processo de planejamento dos departamentos corporativos de apoio. Ele permite que esses departamentos compreendam as estratégias de toda a corporação e das unidades individuais, de modo que os depar-

tamentos de apoio possam desenvolver e prestar melhores serviços, ajudando as unidades operacionais e a corporação a alcançarem seus objetivos estratégicos.

RELAÇÃO DA ESTRATÉGIA COM A ALOCAÇÃO ANUAL DE RECURSOS E OS ORÇAMENTOS

Atualmente, a maioria das organizações possui processos distintos e unidades organizacionais separadas para o planejamento estratégico e o orçamento operacional. O processo de planejamento estratégico — entendido como a definição de planos, metas e iniciativas estratégicas de longo prazo discutidos até agora neste capítulo — opera num ciclo anual. No meio de cada ano fiscal, os altos executivos se afastam por vários dias, para se engajarem numa intensa discussão, facilitada pelos executivos de planejamento e desenvolvimento ou, ocasionalmente, por consultores externos. O resultado desse exercício é um plano estratégico para a posição que a empresa espera (ou pretende) estar ocupando em três, cinco e dez anos. Normalmente, essas expectativas são codificadas em documentos que permanecem nas estantes dos executivos durante os 12 meses seguintes.

Continua em curso durante todo o ano um processo de orçamentação, conduzido pelo departamento financeiro, que tem por finalidade estabelecer metas financeiras de receitas, despesas, lucros e investimentos para o ano fiscal seguinte. Esse processo culmina no 10º ou 11º mês do ano com a aprovação de um orçamento para o ano seguinte. O orçamento consiste quase totalmente em cifras financeiras, que normalmente guardam pouca relação com as metas de cinco anos do plano estratégico, e que agora hiberna nas prateleiras.

Que documento é discutido no ano seguinte quando os gerentes corporativos e da unidade de negócios se reúnem mensal ou trimestralmente? Normalmente, só o orçamento, já que a revisão periódica se concentra na comparação entre os resultados reais e os resultados orçados, linha por linha, havendo necessidade de explicações para as grandes variações. Quando o plano estratégico é discutido? Provavelmente durante a reunião externa seguinte, realizada anualmente para tratar do planejamento estratégico e quando são formulados novos planos de três, cinco e dez anos.

Os processos de planejamento estratégico e orçamentação são importantes demais para serem tratados como atividades independentes. O planejamento estratégico deve estar vinculado ao orçamento

operacional para que a ação esteja vinculada à visão. O processo de focalização descrito anteriormente neste capítulo gera expectativas sobre o que a unidade de negócios deve realizar a fim de conseguir um desempenho excepcional nas medidas estratégicas das quatro perspectivas do *scorecard*. São alocados recursos e iniciativas para que a jornada tenha início, a fim de que a lacuna entre o desempenho atual e as metas de superação possa ser fechada durante os próximos três a cinco anos. Mas os executivos não podem esperar de três a cinco anos para determinar se sua estratégia, sua teoria da empresa, é válida. Eles precisam testar continuamente a teoria subjacente à estratégia e a maneira como a estratégia está sendo implementada. Uma condição necessária para esse teste é a formulação de metas específicas de curto prazo para as medidas do *scorecard*. Essas metas de curto prazo, ou marcos de referência, são a expressão tangível da opinião dos executivos sobre a velocidade e o impacto dos programas e iniciativas atuais sobre os indicadores estratégicos.

Na realidade, esse método amplia o processo tradicional de orçamento para que sejam incorporadas as metas estratégicas e operacionais. Tradicionalmente, o processo de orçamentação anual estabelece metas detalhadas para as medidas financeiras, como vendas, despesas operacionais, margem bruta, despesas gerais e administrativas, margem operacional, lucro líquido, fluxo de caixa e retorno sobre o investimento, além de estabelecer e autorizar níveis de gastos para investimentos de capital, pesquisa e desenvolvimento e atividades de promoção e marketing. Esse planejamento financeiro detalhado de curto prazo continua sendo importante, mas o processo de orçamentação abrange também o desempenho de curto prazo esperado para os objetivos e medidas estratégicos das outras três perspectivas do *scorecard*. Ou seja, como parte do planejamento integrado e do processo de orçamentação, os executivos deveriam estabelecer metas de curto prazo para a posição que esperam ocupar, mensal ou trimestralmente, nos indicadores de resultado e vetores de desempenho para clientes e consumidores, inovação, processos operacionais, funcioná-rios, sistemas e alinhamento organizacional. Esses referenciais criam, para o ano seguinte, expectativas quanto às realizações de curto prazo na trajetória estratégica de longo prazo escolhida pela organização.

Se o processo de definição de metas do plano de longo prazo for conduzido de forma adequada, o orçamento de curto prazo simplesmente envolverá a tradução de um plano de cinco anos em orçamentos operacionais para os objetivos e medidas estratégicos nas quatro perspectivas do *scorecard*.

Os processos descritos neste capítulo — planejamento, estabelecimento de metas, alinhamento entre alocação de recursos e iniciativas estratégicas, e orçamentação — são fundamentais para que objetivos estratégicos agressivos e ambiciosos sejam traduzidos em ações e realidade. Para muitas empresas, o *scorecard* consolida a fase inicial de um novo processo gerencial: a tradução da visão e da estratégia em objetivos e indicadores que possam ser comunicados aos atores internos e externos da organização. Entretanto, a menos que recursos concretos sejam direcionados para a realização desses objetivos, eles serão apenas metas distantes, e não alvos tangíveis capazes de assegurar o comprometimento da organização. Estabelecendo metas de longo prazo para os indicadores estratégicos, direcionando iniciativas estratégicas e recursos significativos para sua realização, e escolhendo marcos de referência de curto prazo que dêem rumo à estratégia, os executivos assumem o compromisso e a responsabilidade de realizar a visão organizacional.

Feedback e o Processo de Aprendizado Estratégico

Nos capítulos anteriores descrevemos:

- Como a estratégia de uma empresa pode ser articulada sob a forma de um conjunto de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas do *scorecard* (Capítulo 7).
- Como a execução da estratégia ganha em eficácia quando os recursos humanos estão comprometidos e alinhados à estratégia (Capítulo 9).
- Como as iniciativas estratégicas e os recursos financeiros e físicos da organização devem estar todos vinculados à estratégia (Capítulo 10).

Essas ações são compatíveis com a formulação clara de uma estratégia e a sua tradução em ação. Um último elemento, no entanto, deve ser acrescentado para que se obtenha um sistema completo de gestão estratégica: um processo de *feedback*, análise e reflexão que teste e adapte a estratégia às condições emergentes.

DO COMANDO E CONTROLE AO APRENDIZADO ESTRATÉGICO

Muitas empresas ainda se utilizam dos sistemas de planejamento e controle hierárquicos projetados para a competição da era industrial. A estratégia é determinada pela cúpula; cabendo aos executivos estabelecer metas, políticas e alocação de recursos a longo prazo.¹ Eles determinam que os gerentes e funcionários menos graduados devem agir de acordo com esses planos. Os executivos e gerentes utilizam um sistema de controle gerencial para monitorar a aquisição e utilização de recursos de acordo com o plano estratégico. E mais abaixo na escala hierárquica da organização, os sistemas de controle operacional monitoram o desempenho a curto prazo de processos operacionais específicos e dos funcionários da linha de frente.

Essa abordagem hierárquica à formulação e implementação da estratégia funciona bem quando os altos executivos possuem uma visão clara do destino da organização e das providências a serem tomadas para que esse destino seja alcançado. Trata-se de um processo de *feedback* com realimentação simples no qual os objetivos foram determinados e não mudarão. O descumprimento dos resultados planejados não leva as pessoas a questionar se os objetivos planejados continuam sendo desejáveis. Os desvios da trajetória planejada são tratados como defeito e são adotadas medidas corretivas com a finalidade de colocar a organização de volta no caminho original.

Entretanto, as estratégias para as organizações da era da informação não podem ser tão lineares e rígidas. Os altos executivos precisam receber *feedback* sobre estratégias mais complexas e ambientes competitivos mais turbulentos. A estratégia planejada, embora elaborada com as melhores das intenções e com as melhores informações disponíveis, talvez não seja mais adequada ou válida para as condições atuais.

As organizações precisam ter capacidade para o aprendizado em dois níveis — o aprendizado que ocorre quando os executivos questionam suas premissas e refletem sobre se a teoria segundo a qual vinham operando permanece coerente com as evidências, as observações e a experiência atuais.² Ocasionalmente, precisam ser capazes de criar novas estratégias para aproveitar novas oportunidades, ou para neutralizar novas ameaças não previstas quando da elaboração do plano estratégico inicial. Frequentemente, as idéias para o aproveitamento de novas oportunidades provêm dos gerentes menos graduados da organização. Mintzberg e Simons identificaram os principais aspectos dessa visão emergente da estratégia.³

- As estratégias são incrementais e surgem ao longo do tempo.
- As estratégias pretendidas podem ser superadas pela realidade.
- A formulação e a implementação da estratégia se confundem.
- As idéias estratégicas podem surgir em todos os setores da organização.
- A estratégia é um processo.

É claro que, na prática, a visão hierárquica e a visão emergente da formulação/implementação da estratégia coexistem. Os que participam do dia-a-dia organizacional implementam os planos anteriormente formulados. Mas precisam estar atentos às oportunidades que permitam aproveitar mudanças em clientes, mercados, tecnologia e concorrentes. Os processos gerenciais criados em torno da estratégia articulada no *Balanced Scorecard* devem oferecer oportunidades regulares para o aprendizado com realimentação em dois níveis — através da coleta de dados sobre a estratégia, de testes da estratégia, da reflexão sobre se a estratégia continua adequada aos novos fatos e da busca de idéias sobre novas oportunidades e direções estratégicas em todos os setores da organização.

RUMO A UM PROCESSO DE APRENDIZADO ESTRATÉGICO

Muitas organizações estão aplicando a reengenharia a vários de seus processos críticos. Esses esforços tendem a privilegiar a melhoria de processos operacionais, como o desenvolvimento de produtos, o serviço aos clientes e a entrega de produtos. Ao mesmo tempo, elas estão buscando estimular o aprendizado em nível operacional, para indivíduos e equipes.⁴ A melhoria das operações existentes para que sejam alcançadas as metas estratégicas preestabelecidas constitui um bom exemplo de aprendizado com realimentação em dois níveis. Mas algumas empresas estão começando a utilizar o *Balanced Scorecard* para estender seus processos de análise operacional e gerencial ao aprendizado estratégico, que por sua vez amplia o aprendizado operacional linear, transformando-o num aprendizado estratégico em dois níveis para as equipes executivas e unidades de negócios (ver Figura 11-1).

Os processos eficazes de aprendizado estratégico têm três ingredientes essenciais:

1. Uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades contribuem para a realização da estratégia global.
2. Um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses sobre as inter-relações entre objetivos e as iniciativas estratégicas sejam testadas.
3. Um processo de *solução de problemas* em equipe que analisa e aprende com os dados de desempenho coletados e depois adapta a estratégia às condições e situações que venham a surgir.

ESTRUTURA ESTRATÉGICA COMPARTILHADA

Como vimos, o *Balanced Scorecard* é uma representação da visão compartilhada da organização. Os objetivos e medidas do *scorecard* esclarecem e comunicam essa visão, conduzindo à mobilização e focalização da organização. A visão compartilhada é o ponto de partida essencial para o processo de aprendizado estratégico porque define, em termos claros e operacionais, os resultados que toda a organização está tentando alcançar. Além de uma visão compartilhada, o *Balanced Scorecard* estabelece um modelo comum de desempenho, e comunica uma abordagem holística para a vinculação das iniciativas e realizações individuais aos objetivos da unidade de negócios. O modelo de visão e desempenho compartilhados, estruturado em torno do *Balanced Scorecard*, constitui o primeiro elemento para um processo de aprendizado estratégico.

FEEDBACK ESTRATÉGICO

Deve-se então criar um sistema de *feedback* estratégico para testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas à estratégia da unidade de negócios. As relações de causa e efeito incorporadas ao *Balanced Scorecard* permitem que os executivos estabeleçam metas de curto prazo refletindo suas melhores estimativas sobre deficiências e impactos entre mudanças nos vetores de desempenho e mudanças correlatas em uma ou mais medidas de resultado. Por exemplo, quanto tempo será necessário para que a melhoria no treinamento de funcionários e a melhor disponibilidade de sistemas de informações permi-

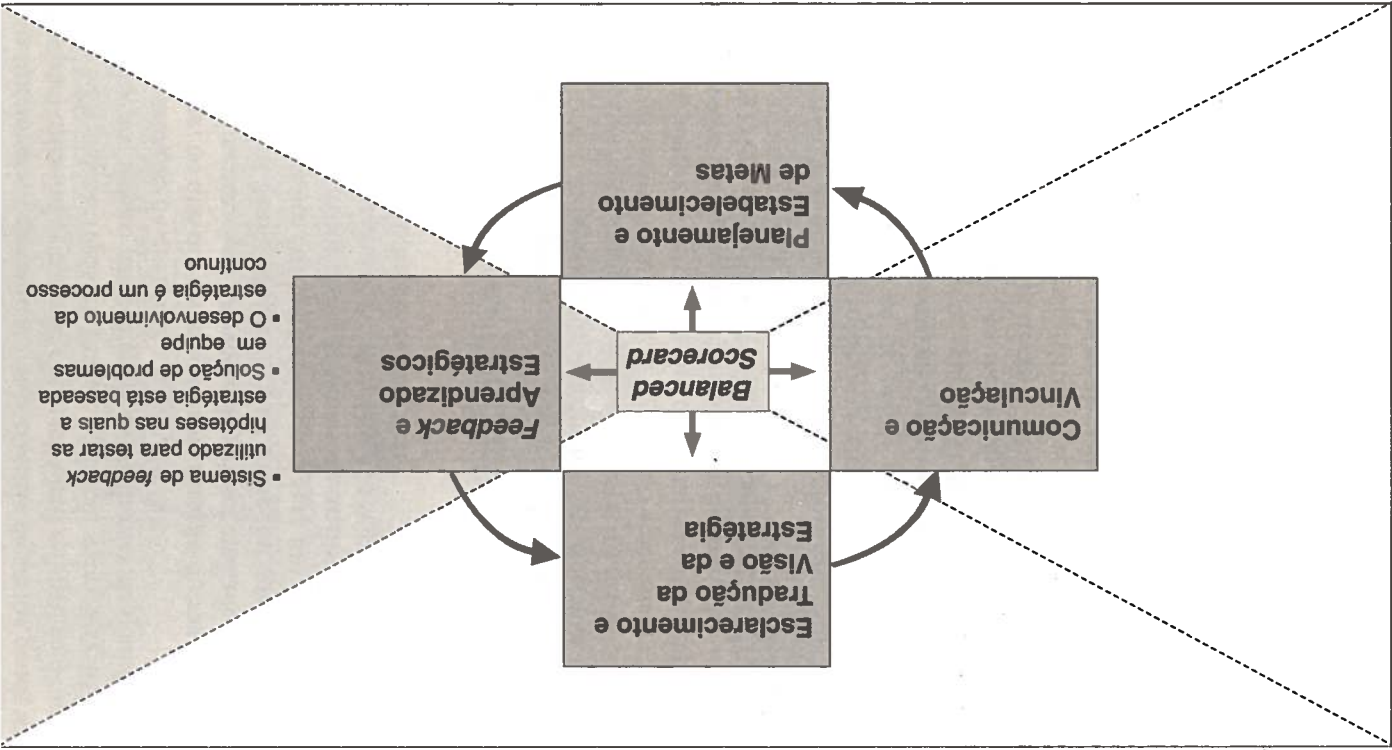


Figura 11-1 Um Sistema Gerencial Diferente — Feedback e Aprendizado Estratégicos

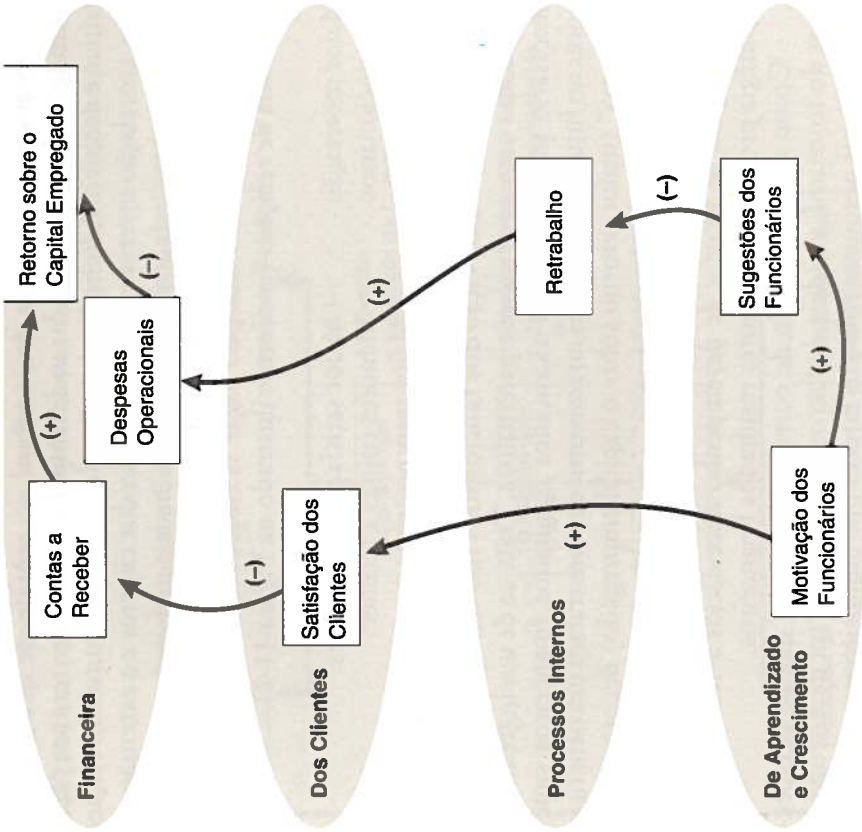
tam que os funcionários efetuem a venda cruzada de vários produtos financeiros para uma maior base de clientes? Qual o impacto de uma melhoria de 10% nas entregas efetuadas no prazo sobre a satisfação do cliente? Quanto tempo passará entre as melhorias da qualidade e o aumento da retenção de clientes?

Obviamente, no que diz respeito à especificação dessas relações, falar é fácil. Inicialmente, esses impactos devem ser avaliados de forma subjetiva e qualitativa. Mas o simples fato de conseguir que os gerentes pensem sistematicamente em sua estratégia já será um passo adiante do foco exclusivo da maioria dos sistemas de análise gerencial nos processos em nível operacional. As abordagens a seguir foram utilizadas para promover o aprendizado estratégico.

Análise da Correlação

Em vez de apenas reportar informações sobre cada medida do *scorecard*, de forma independente, autônoma, os gerentes podem ajudar a validar as relações hipotéticas de causa e efeito medindo a correlação entre duas ou mais medidas. A correlação entre essas variáveis representa uma vigorosa confirmação da estratégia da unidade de negócios. Se, com o passar do tempo, não forem encontradas as correlações esperadas, a organização terá evidências de que a teoria em que sua estratégia se apóia não está funcionando.

Consideremos a experiência da Echo Engineering, ilustrada na Figura 11-2. Muitas empresas medem o clima organizacional, mas quase sempre apenas no intuito de serem politicamente corretas, como uma medida “morna, superficial”, para demonstrar que mesmo as grandes corporações valorizam seus funcionários. Contudo, para que o investimento nas capacidades, nas habilidades e no alinhamento de metas individuais se sustente durante longos períodos de tempo, as medidas voltadas para os funcionários devem ser algo mais do que mornas superficialidades. Deve haver benefícios mais tangíveis. Na realidade, através de uma análise de correlações, a Echo Engineering descobriu que os seus clientes mais satisfeitos eram aqueles servidos pelos funcionários que obtinham as maiores pontuações no item “motivação”. Por isso, a motivação dos funcionários não era algo que se justificasse por si; era um elemento necessário para que a estratégia da Echo fosse bem-sucedida.



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1996): 83. Reimpresso com permissão.

Figura 11-2 Echo Engineering — Vinculação de Indicadores das Quatro Perspectivas

Porém, contestam os descrentes, a correlação entre a motivação dos funcionários e a satisfação dos clientes é apenas a vinculação de dois indicadores imprecisos, um interno e outro externo. As verdadeiras corporações, alegam eles, precisam de lucros e retorno sobre o capital, não apenas de funcionários e clientes satisfeitos. Afinal, as organizações podem contar com funcionários fiéis pagando-lhes salários acima da média de mercado, e podem encantar seus clientes oferecendo preços baixos e serviços de apoio úteis, mas já incluídos no preço.

É aí que a exigência do *scorecard* no sentido de que todas as medidas acabem relacionadas ao desempenho financeiro tem um papel crítico e decisivo. A Echo Engineering descobriu mais uma correlação, uma correlação inversa entre a satisfação dos clientes e a extensão do ciclo de contas a receber. Os clientes mais satisfeitos pagam suas contas no prazo de 15 dias, enquanto os clientes insatisfeitos quase sempre levam até 120 dias para pagar. A empresa descobriu toda uma sequência de relações (conforme ilustrado na Figura 11-2).

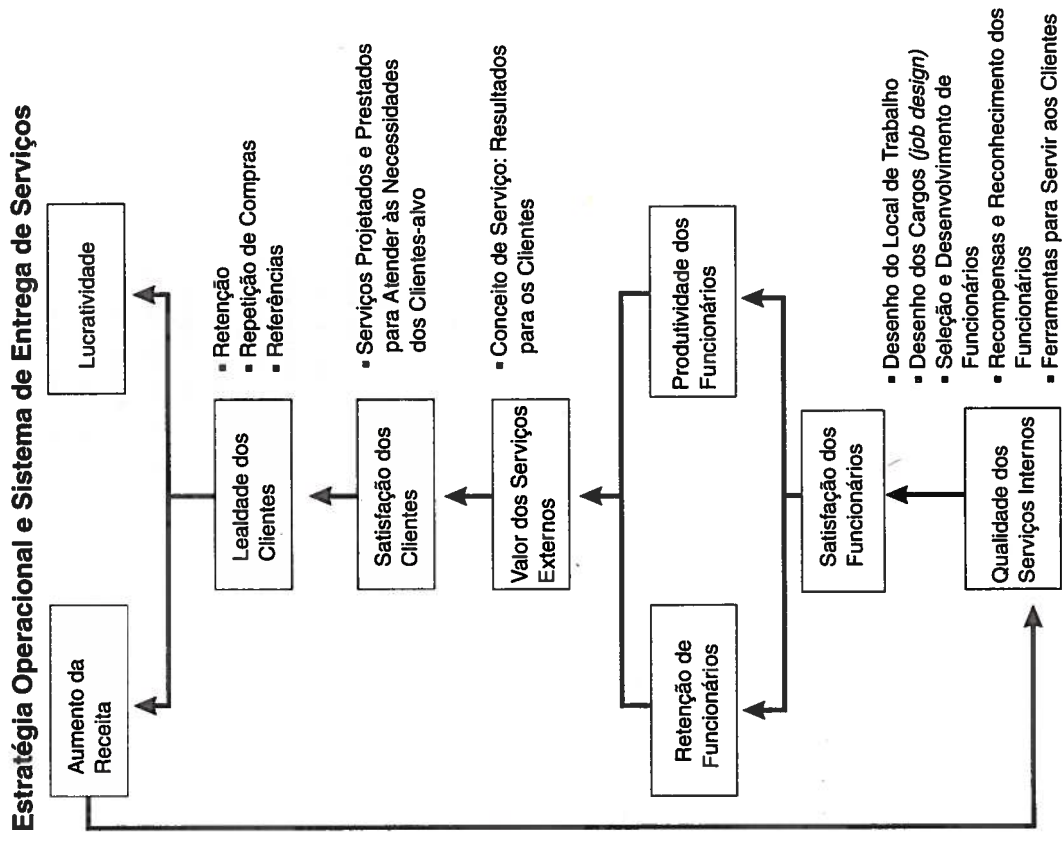
- Maior motivação dos funcionários
 → Maior satisfação dos clientes
 → Menores contas a receber
 → Maior retorno sobre o capital empregado

Portanto, a motivação dos funcionários não tem que ser justificada como uma meta nobre e paternalista. Trata-se de um ingrediente necessário para que sejam alcançados resultados financeiros superiores no futuro. As relações no *scorecard* demonstraram um benefício “objetivo” (maior retorno sobre o capital empregado) decorrente de melhorias nas medidas “subjetivas” (motivação dos funcionários e satisfação dos clientes). Análises desse tipo direcionam claramente a atenção para os vetores de desempenho necessários a fim de que a estratégia produza os melhores resultados financeiros.

Como outro exemplo de correlação entre as quatro perspectivas do *scorecard*, a cadeia de lucros dos serviços⁵ foi desenvolvida após extensas pesquisas sobre os fatores que impulsionam empresas de serviço altamente bem-sucedidas, como a Progressive Corporation (seguros), a Southwest Airlines, a MCI e a Taco Bell. Como mostra a Figura 11-3, a cadeia de lucros dos serviços pode ser vista como um *Balanced Scorecard* genérico. Ela ilustra relações explícitas entre as medidas baseadas nos funcionários e a qualidade dos serviços internos e externos, onde tanto as medidas dos funcionários quanto as medidas da qualidade dos serviços (processos internos da empresa) impulsionam melhorias nos níveis de satisfação e fidelidade dos clientes. Clientes satisfeitos e fiéis, por sua vez, geram melhor desempenho financeiro (aumento de receita e lucratividade), o que gera um ciclo de *feedback* que propicia maiores investimentos em funcionários e sistemas. As pesquisas sobre as empresas de serviço de alto desempenho identificaram correlações fortes, e quase sempre significativas em termos estatísticos, entre os elementos integrantes da cadeia de lucros:

Satisfação e capacidades
dos funcionários

- ↔ Excelentes processos internos
- ↔ Clientes satisfeitos e leais
- Melhor desempenho financeiro



Fonte: James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser e Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* (março-abril de 1994): 166. Reimpresso com permissão.

Figura 11-3 Cadeia de Lucros dos Serviços

Os altos executivos de uma empresa utilizaram suas relações hipotéticas do *scorecard* como uma forma inovadora de desenvolver o aprendizado estratégico organizacional. No primeiro aniversário da implementação do *scorecard*, mas antes da atualização do modelo para o ano seguinte, a direção programou uma reunião externa de dois dias. Os analistas desenvolveram um jogo gerencial baseado no modelo de relação constante do *Balanced Scorecard*. Foram compilados os dados estatísticos do ano anterior, enfatizando as correlações entre as variáveis críticas. Pediu-se à equipe que primeiro avaliasse a estratégia do ano anterior e identificasse quaisquer falhas importantes nela existentes. Se não estivessem sendo alcançados resultados nas medidas do *scorecard*, os gerentes teriam que determinar as prováveis causas. Por exemplo, o ambiente externo era diferente do previsto quando da formulação da estratégia? Foram omitidos vetores importantes? Baseada nessa análise, a equipe deveria criar uma estratégia aperfeiçoada para seguir em frente. O *Balanced Scorecard* era a base para a simulação de um jogo gerencial que quantificava as novas situações estratégicas. Após o exercício, os gerentes concordaram que as análises de simulação haviam renovado e estimulado suas opiniões sobre os vetores do sucesso estratégico.

Relatório Verbal

Quase sempre, e especialmente no caso das grandes organizações, passa-se muito tempo para que sejam acumulados dados e evidências suficientes, e tiradas conclusões estatisticamente significativas sobre a correlação e a causalidade entre as medidas do *scorecard*. Para alcançar significado estatístico, o desempenho terá que ser incorporado profundamente à essência da organização, talvez por um prolongado período de tempo. Embora o significado e a validade estatísticos sejam metas importantes, um sistema de aprendizado estratégico deve oferecer indicadores preliminares em relação ao funcionamento da estratégia. Esses indicadores preliminares podem ser encontrados em exemplos simples e talvez isolados.

Por exemplo, quando a Rockwater tentou mudar sua estratégia de marketing para as parcerias com clientes da Categoria 1, e não para os da Categoria 2, sensíveis ao preço, os gerentes complementavam constantemente seus relatórios quantitativos de desempenho com histórias sobre os relacionamentos estratégicos com seus clientes — como esses relacionamentos haviam sido estabelecidos e que lições

poderiam ser tiradas deles. Quando o Metro Bank mudou sua estratégia de marketing buscando a venda cruzada de produtos financeiros para segmentos específicos de clientes, o *newsletter* da empresa citava exemplos, a cada mês, sobre como um vendedor havia sido bem-sucedido ao estabelecer um novo relacionamento com o cliente, enfatizando as técnicas utilizadas e os benefícios alcançados. A National Insurance complementava regularmente os relatórios de desempenho com relatos de como seus corretores haviam se tornado especialistas. Ao relatarem as experiências por trás dos números, essas empresas estavam obtendo o *feedback* informal de que a estratégia funcionava, além de estarem ajudando a educar todos os escalões no tocante à intenção e aos detalhes específicos da estratégia. Com isso, as empresas conseguiram utilizar experiências passadas para influenciar o desempenho futuro.

Revisão de Iniciativas

No Capítulo 10, discutimos a importância da identificação e financiamento das iniciativas estratégicas que permitirão alcançar metas de superação para as medidas do *scorecard*. Essas iniciativas devem ser revisadas durante o processo de aprendizado estratégico. Essa revisão periódica e rigorosa mostrará a todos os gerentes que o progresso nas iniciativas está sendo avaliado continuamente. Essa mensagem deverá ajudar a manter a empresa focada na implementação das iniciativas e avaliar se ainda conduzirão à realização das metas ambiciosas traçadas originalmente.

Por exemplo, a Figura 11-4 ilustra um grupo de iniciativas estratégicas típicas e as medidas que pretendem melhorar. De um modo geral, não haverá uma correspondência unívoca entre iniciativas e medidas. Talvez seja necessário um conjunto de programas para a obtenção de um conjunto de resultados. Nesse exemplo, foi necessária uma combinação de publicidade, aquisição de novos clientes de cartões de crédito e expansão do uso de cartões de crédito para influenciar as medidas de resultado, as novas aberturas de contas e o percentual de contas ativas. Na fase de seleção, os executivos selecionaram as medidas que causariam maior impacto, desconsiderando as que demonstravam menor potencial. Julgamentos semelhantes devem ser feitos quando da avaliação do impacto das iniciativas. Normalmente, as conversas informais oferecem as primeiras evidências de que os investimentos dão frutos. Avaliando continuamente o impacto das iniciativas sobre as medidas, os executivos passam a compreender melhor as relações de causa e efeito de sua estratégia empresarial.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Iniciativas	Responsável
Construção de Imagem Ampliar nossa imagem, passando de uma bem-sucedida marca própria a uma marca de qualidade claramente definida pelos clientes	Abertura de Novas Contas	97 – 100	Programa de Promoção na Mídia	RMN
		98 – 115	Expansão dos Cartões de Crédito	DPK
		99 – 150		
	Grau de Atividade (%)	97 – 100	Programa de Utilização de	MSF
		98 – 105	Cartões de	
		98 – 115	Crédito	

Figura 11-4 Metas de Superação, Iniciativas e Responsabilidade

PEER REVIEW

Outro mecanismo eficaz para o aprendizado são as impressões de terceiros. A HI-Tek, fabricante de componentes eletrônicos, usava o *scorecard* para melhorar o alinhamento organizacional. Passado um ano, a maioria das falhas havia sido corrigida e a revisão mensal do *scorecard* passara a fazer parte do processo gerencial normal. O executivo principal da HI-Tek, no entanto, tinha a preocupação de que as reuniões mensais estivessem perdendo sua perspectiva estratégica. Para neutralizar a distorção das revisões rotineiras dos objetivos operacionais, ele adotou um processo de *peer review* (análise pelos colegas), a princípio implementado na empresa como parte de sua candidatura ao Prêmio Baldrige. A cada seis meses, uma equipe de três a cinco executivos de outra divisão analisava o *Balanced Scorecard* da HI-Tek. A equipe revisora reexaminava a estratégia, os objetivos e medidas, e as iniciativas estratégicas. Além disso, a equipe conversava com funcionários de setores escolhidos ao acaso, no intuito de determinar o nível de conscientização e difusão do programa. Depois então, a equipe apresentava uma avaliação independente e objetiva da estrutura e do processo do *scorecard*.

A revisão permitia que os executivos da HI-Tek não se envolvessem na rotina diária e mensal e pudessem refletir sobre as questões estratégicas da empresa. O estímulo da *peer review* deu um sentido de profissionalismo e formalidade ao processo. A análise ajudava também a transferir as melhores idéias práticas de uma divisão a outra. Embora essa abordagem não se aplicasse a toda organização, a experiência anterior da HI-Tek, com análises independentes e *feedback* de colegas,

serviu de base para o lançamento bem-sucedido de um processo de *peer review* através do *Balanced Scorecard*.

Todos esses mecanismos — análise de correlação, jogo gerencial e análise situacional, relatórios verbais, revisões de iniciativas estratégicas e *peer reviews* — permitem que uma organização analise e pense regularmente sobre suas direções estratégicas. As análises gerenciais trocam a explicação do passado pelo aprendizado sobre o futuro. Os desvios do desempenho planejado não são usados para caçar bruxas nem para atribuir culpa ou responsabilidade. Pelo contrário, os desvios são tratados como oportunidades para aprender. A discrepância entre o desempenho real e o desempenho planejado estimula os executivos a discutirem a validade de suas hipóteses sobre a estratégia dadas as evidências existentes até o momento. As propostas de valor apresentadas aos clientes-alvo estão levando a melhores resultados financeiros e de clientes? A empresa está progredindo com rapidez suficiente na execução das suas atividades e no desenvolvimento de novos produtos e serviços valorizados pelos clientes-alvo? O *Balanced Scorecard*, ao contrário do que ocorre com os sistemas avulsos de avaliação de desempenho, articula a “teoria da empresa”.⁶ A partir de um conjunto explícito de relações entre as medidas do *scorecard*, os executivos podem testar informalmente, se não estatisticamente, a cadeia causal hipotética de iniciativas estratégicas, vetores de desempenho e resultados que compõem sua visão do negócio.

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM EQUIPE

O terceiro elemento do aprendizado estratégico é um processo eficaz de solução de problemas em equipe.⁷ A ênfase nesse caso está na “equipe”. Os valores do desenvolvimento de equipes foram reforçados quando descobrimos o modo como as organizações esclarecem e obtêm consenso sobre a estratégia e depois utilizam o consenso para elaborar o *Balanced Scorecard*. A mesma orientação deve ser mantida quando da implementação e avaliação da estratégia.

Equipes Multifuncionais

A manutenção de uma perspectiva multifuncional é um componente importante do processo de aprendizado. As empresas devem evitar a tendência natural de retorno à especialização funcional. Por exemplo, pode parecer conveniente atribuir ao vice-presidente financeiro a responsabilidade pelos objetivos e medidas na perspectiva

financeira; aos vice-presidentes de marketing e vendas a responsabilidade pela perspectiva do cliente; aos vice-presidentes de operações, de P&D e logística, a responsabilidade pela perspectiva dos processos internos; e aos vice-presidentes de recursos humanos e de sistemas de informações a responsabilidade de gerenciar os objetivos e medidas na perspectiva de aprendizado e crescimento. Essa divisão funcional não condiz com a idéia de responsabilidade compartilhada e a solução de problemas em equipe. A responsabilidade pela obtenção de resultados e mobilização das iniciativas deve ser compartilhada por todo o grupo gerencial.

A Echo Engineering utilizou a cadeia de valor dos processos internos ao criar cinco equipes multifuncionais para gerenciar os diferentes aspectos de sua estratégia (ver Figura 11-5). A equipe alocada à identificação das necessidades dos clientes, normalmente uma função de marketing, era formada por membros dos setores de operações, engenharia e qualidade. Cada participante da equipe trazia uma visão diferente para a compreensão das exigências do cliente. A síntese do que antes era conhecimento disperso aumentou a eficácia do processo.

Reunião de Revisão Estratégica

A reunião formal e periódica de revisão estratégica desempenha um papel fundamental no processo de aprendizado estratégico da equipe executiva. Infelizmente, a maioria das reuniões executivas focaliza as questões operacionais, não estratégicas. Por exemplo, a equipe executiva da Kenyon Stores se reunia mensalmente para analisar o desempenho do mês anterior. As reuniões eram programadas o mais próximo possível do final do mês e geralmente aconteciam nos sábados pela manhã, a fim de evitar interrupções.

A agenda era organizada por centro de responsabilidade. O *controller* distribuía relatórios mensais nas reuniões para impedir que houvesse qualquer preparação antecipada. O *controller* abria a reunião com uma análise do desempenho financeiro, à qual se seguiam as apresentações dos três gerentes de produtos e do diretor da divisão de varejo. Cada gerente analisava o desempenho de seu departamento. Sessenta e cinco por cento do tempo da reunião eram dedicados a essa comunicação unilateral. Os 35% restantes da reunião eram ocupados com discussões em grupo, o que todos os gerentes consideravam, sem dúvida, a parte mais útil do encontro. Contudo, mesmo nesse tempo de diálogo, o foco principal estava em questões de curto prazo levan-

tadas pelos relatórios operacionais (por exemplo, como “modernizar” o *layout* das lojas, ou como os compradores devem entregar mercadorias melhores com mais pontualidade). Somente 10% do tempo da reunião eram dedicados a questões relacionadas a implicações estratégicas de longo prazo, como a criação de um comprometimento organizacional mais forte com a qualidade. A reunião era organizada sob a forma de uma análise de desempenho ampla e equilibrada; nenhum aspecto de natureza não-financeira tomava mais de cinco minutos do tempo de discussão do grupo. Os participantes encerravam a reunião desenvolvendo uma lista de sete itens de melhoria de desempenho no curto prazo que mereciam acompanhamento.

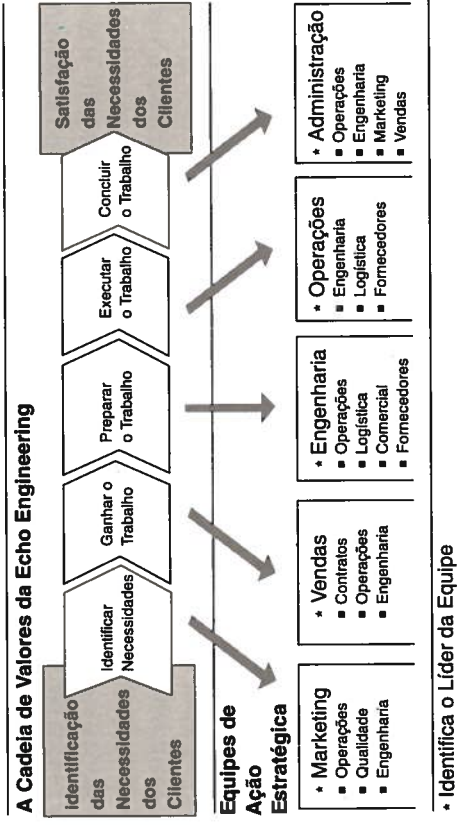


Figura 11-5 O Uso de Equipes Multifuncionais para Facilitar a Solução de Problemas em Nível Executivo

Obviamente, a reunião tratava apenas de questões operacionais, ou, na melhor das hipóteses, de controle gerencial. Sua finalidade era monitorar o desempenho em relação ao plano e dar início a ações de curto prazo que voltassem a alinhar a empresa com o rumo planejado. Segundo esses critérios, a reunião poderia ser considerada um sucesso. Ela incentivava a atmosfera de solução de problemas em equipe no grupo executivo. Grande parte da informação multifuncional ocorria à medida que os gerentes de diferentes setores da organização, e de diferentes graus de especialização e responsabilidade funcional, analisavam os planos e os resultados uns dos outros. Além disso, dois terços da reunião eram dedicados a temas não-financeiros. O problema é que na maior parte da reunião os participantes se dedicavam a

ouvir; quase não havia resolução de problemas em equipe. A agenda era estruturada em torno das responsabilidades funcionais dos departamentos, não de questões estratégicas que exigissem solução envolvendo mais de um departamento.

Com certeza, essa reunião gerencial mensal funcionava bem para controle operacional e gerencial. Mas por ser a *única* reunião que os executivos da Kenyon utilizavam para analisar o desempenho, as suas limitações eram de omissão, não de comissão. Faltava um processo que permitisse saber se a estratégia operacional estava funcionando e sendo implementada de forma eficaz.

A maioria das empresas continua a operar como a Kenyon Stores. Antes da adoção do *Balanced Scorecard* como um sistema gerencial, as reuniões trimestrais na FMC Corporation entre os executivos da corporação e a gerência das unidades operacionais focalizavam a análise dos resultados financeiros do período mais recente. Dezenas de gerentes das unidades operacionais participavam da reunião, a maioria sentada em círculo ao redor da sala, caso fosse necessário que explicassem uma variação em qualquer um dos mais de 100 itens contantes nos demonstrativos financeiros do trimestre. A discussão focalizava o desempenho passado e as explicações para as razões pelas quais os objetivos financeiros não haviam sido alcançados.

De um modo geral, as revisões periódicas da maioria das organizações avaliam se o desempenho atual está coerente com o plano operacional de curto prazo especificado no orçamento anual. As reuniões analisam as estatísticas mensais ou trimestrais financeiras e operacionais, discutindo resultados e processos táticos de curto prazo. Praticamente não é reservado tempo algum para que se reflita se a estratégia organizacional está funcionando conforme o esperado; se o ambiente de mercado, concorrência e tecnologia continuam coerentes com o plano estratégico; e se recursos adequados continuam sendo alocados à realização do plano estratégico. Nossa experiência demonstra que falta oportunidade para o aprendizado estratégico na maioria das organizações.

Por outro lado, utilizando o *Balanced Scorecard* como a pedra angular de seu sistema gerencial, a FMC agora possui um processo inteiramente novo para as suas revisões trimestrais. A mudança de foco foi radical. Os presidentes das empresas informam antecipadamente aos executivos corporativos sobre qualquer desvio importante do plano financeiro. Normalmente, essa questão é resolvida antes da reunião. Das reuniões participam apenas três representantes da corporação e três ou quatro da cúpula da unidade operacional. E a discus-

são em todas as reuniões focaliza a estratégia — se a empresa está alcançando seus objetivos de curto prazo, se seus objetivos de longo prazo serão realizados e se parece necessário fazer modificações na estratégia.

Para serem eficazes, as reuniões de revisão estratégica devem estar separadas no tempo e no espaço das reuniões de análise operacional. Além disso, embora reuniões mensais sejam adequadas para as análises operacionais, as revisões estratégicas parecem mais apropriadas para um ciclo trimestral. Fatores estratégicos como participação de mercado, satisfação dos clientes, lançamento de novos produtos e capacidades dos funcionários não costumam mudar tanto de um mês para o outro. Além disso, as revisões trimestrais permitem uma maior reflexão sobre tendências, vetores da estratégia e correlação com os resultados. As reuniões trimestrais de revisão estratégica devem focalizar os temas importantes, não o desempenho dos departamentos funcionais, com o intuito de aprimorar a estratégia e sua implementação.

A identificação das questões estratégicas que exigem maior exploração e esclarecimento fecha o circuito dos processos de aprendizado estratégico. As revisões trimestrais passam a constituir oportunidades para que se discuta a validade da estratégia e se analise se está sendo bem executada. Por exemplo, uma reunião de revisão de estratégia no Metro Bank revelou um aumento significativo nas reclamações dos clientes em relação à qualidade. As estatísticas internas sobre a qualidade, todavia, não confirmavam esse aumento. Uma pequena equipe multifuncional foi formada para analisar o problema e recomendar a solução. Assim, a estratégia foi parcialmente validada e aprimorada. Normalmente, nas revisões estratégicas trimestrais, os executivos modificam a estratégia vigente, mas não introduzem novas abordagens revolucionárias.

A eficácia do processo de aprendizado pode ser aumentada vinculando-se as reuniões de análise operacional com as reuniões de revisão estratégica. Como ilustra a Figura 11-6, o processo de análise operacional, embora com um foco de curto prazo, frequentemente identifica questões que causarão impacto no longo prazo. Uma análise do desempenho operacional da Kenyon Stores constatou que três gerentes de produto estavam enfrentando problemas semelhantes com o desempenho instável de um fornecedor em termos de qualidade e confiabilidade. A questão do relacionamento da empresa com fornecedores-chave era demasiadamente ampla para que fosse tratada na reunião mensal de análise. Assim sendo, a questão foi incluída na agenda da revisão estratégica trimestral. De forma semelhante, podem surgir

durante a revisão estratégica questões que exijam melhor execução em nível operacional. Essas questões podem ser incluídas na agenda mensal das reuniões operacionais, a fim de garantir que a empresa esteja respondendo com rapidez. A relação entre as análises operacionais e as revisões estratégicas permite que muitas dessas questões sejam identificadas e solucionadas no momento em que surgem, de modo que a estratégia e as operações evoluam harmoniosamente.

Aprendizado Contínuo com Realimentação em Dois Níveis sobre a Estratégia

O contato direto nas reuniões de revisão estratégica é evidentemente um elemento importante dos processos de formação de equipe e de solução de problemas necessários ao aprendizado estratégico. Porém, cerca da metade do tempo de uma reunião normal ainda é gasto com alguém analisando e explicando números. As novas tecnologias podem aperfeiçoar o processo de aprendizado estratégico, trocando o aprendizado baseado em eventos (nas reuniões trimestrais de revisão estratégica) por um processo de aprendizado contínuo. As tecnologias de *groupware*, como Lotus Notes, permitem que um grupo definido de indivíduos trabalhe continuamente em questões de interesse e responsabilidade comum. Algumas equipes executivas já adotaram essa abordagem gerencial baseada na tecnologia. O *Balanced Scorecard* é uma oportunidade perfeita para que isso aconteça, conforme ilustra a Figura 11-7.

Na visão do aprendizado contínuo, as exposições unilaterais dos membros da empresa deixam de fazer sentido. Os relatórios são colocados na rede para serem analisados à conveniência de qualquer executivo. A rede permite o diálogo contínuo sobre os números e suas implicações, de modo que o tempo compartilhado da equipe executiva seja dedicado mais às questões estratégicas e à sua interpretação.

Podemos até idealizar um processo mais formal para a utilização das evidências apresentadas nas reuniões trimestrais de revisão estratégica, com a finalidade de testar, conhecer e atualizar a estratégia. Por exemplo, suponhamos que numa reunião trimestral do Metro Bank os executivos observassem que o aumento do volume de compras de novos produtos e serviços pelos clientes — uma medida-chave na perspectiva do cliente — está abaixo das expectativas. Com as relações de causa e efeito especificadas no *Balanced Scorecard*, os executivos verificariam inicialmente se os vetores de desempenho para

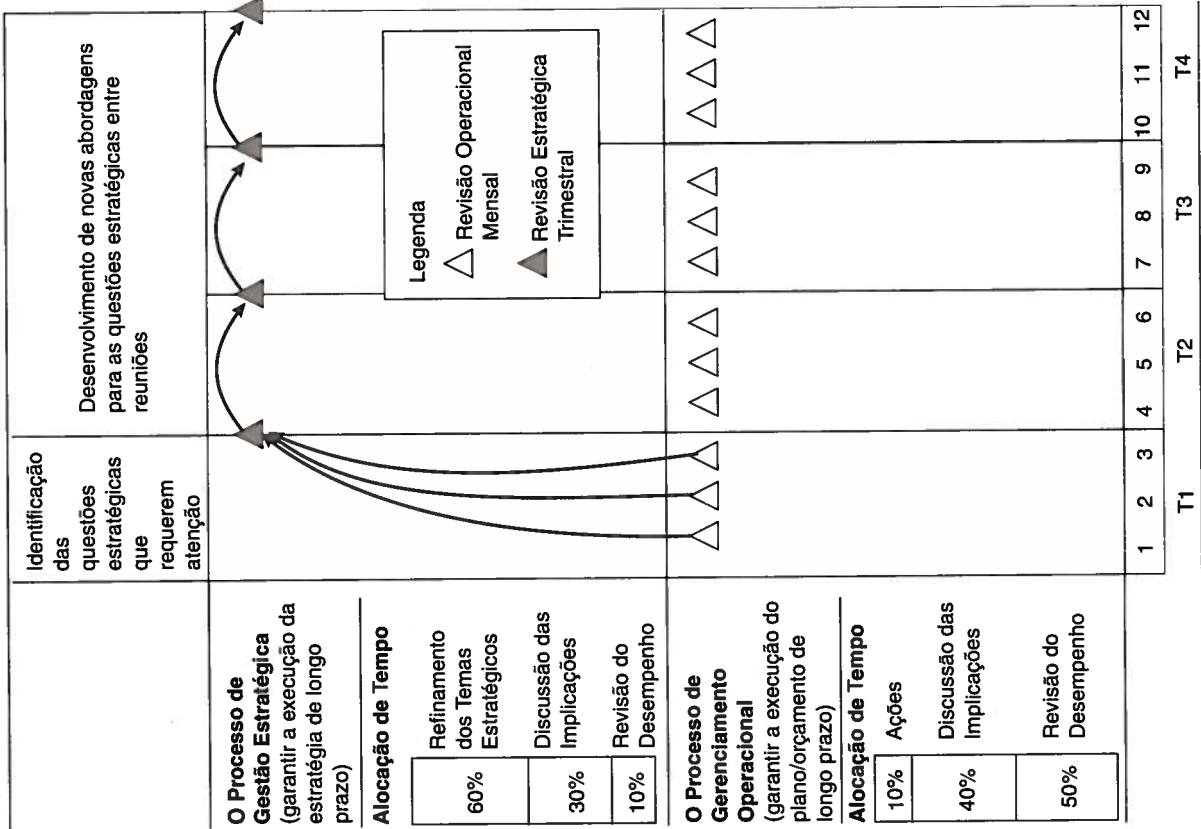


Figura 11-6 Os Processos de Análise Operacional e de Revisão Estratégica São Distintos, Porém Correlatos

clientes) pode ser atribuído a um mau desempenho na implementação. Planos para corrigir essas falhas podem ser executados no período seguinte. Esse é um bom exemplo de aprendizado com realimentação simples. Os executivos percebem desvios do plano pretendido e iniciam ações para recolocar a organização na trajetória estratégica planejada.

Mas suponha que os dados revelem que os funcionários e executivos tenham acertado nos vetores de desempenho — os funcionários foram reciclados, os sistemas de informações estão disponíveis e novos produtos e serviços financeiros foram desenvolvidos e lançados de acordo com o cronograma. Agora, o fato de não terem sido alcançados os resultados esperados — maior volume de vendas de produtos diversificados — é um indício importante: é possível que a teoria implícita na estratégia de clientes-alvo do Metro Bank não seja válida. Os executivos precisam levar a sério essa evidência em contrário, dando início a um processo de aprendizado com realimentação em dois níveis. A partir daí, dar início a um diálogo intenso para analisar suas premissas comuns sobre as condições de mercado, as propostas de valor para os clientes-alvo, o comportamento dos concorrentes e as capacidades internas. Esse diálogo pode levar a uma reafirmação da estratégia atual, mas também a uma necessidade de ajustar os referenciais, que representam as inter-relações quantitativas entre as medidas estratégicas do *Balanced Scorecard*. Nesse caso, os executivos mantêm a confiança na teoria atual da empresa, mas estabelecem um conjunto diferente de relacionamentos dinâmicos. Por outro lado, e de forma muito mais significativa, revisões estratégicas intensas podem revelar que a estratégia da unidade de negócios não é válida e precisa ser modificada em função de novos conhecimentos sobre as condições de mercado, as preferências dos clientes e as capacidades internas. Baseados em nossa experiência, esse processo de coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, aprendizado estratégico e adaptação é fundamental para a implementação bem-sucedida da estratégia empresarial. Essa capacidade de induzir o aprendizado estratégico em nível executivo faz do *Balanced Scorecard* a pedra angular de um sistema de gestão estratégica.

Quer os gerentes reafirmem a estratégia existente, mas ajustem seus julgamentos sobre a velocidade e a magnitude da relação de causa e efeito, ou adotem uma estratégia modificada ou inteiramente nova, o *scorecard* terá estimulado de modo eficaz um processo de aprendizado estratégico (com realimentação em dois níveis) entre os executivos sobre a viabilidade e a validade da estratégia. Os executivos podem utilizar esse aprendizado para retornar ao passo inicial da implemen-

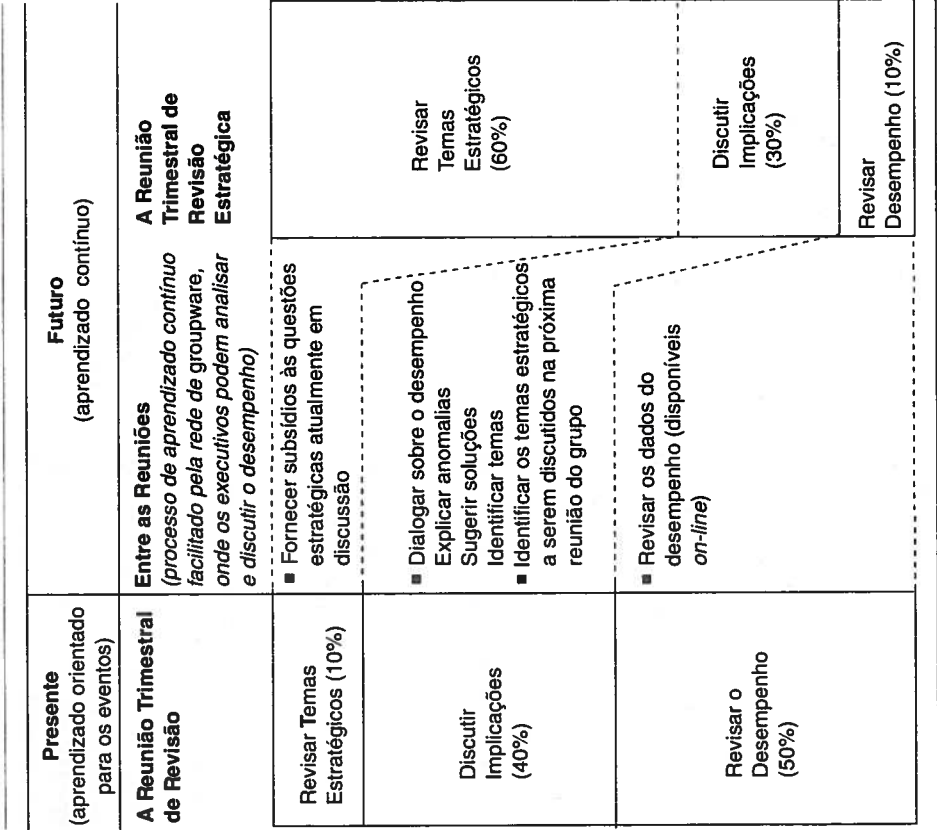


Figura 11-7 O Processo de Revisão Estratégica do Futuro

essa medida de resultado alcançaram suas metas. Os novos produtos e serviços previstos estão à disposição dos clientes? Os funcionários foram treinados para comercializar e vender esses novos produtos e serviços? Os sistemas de informações existentes permitem que os funcionários identifiquem os clientes potenciais para esses novos produtos e serviços e fornecem informações sobre o relacionamento atual dos clientes com o banco, além da demanda prevista para os novos produtos financeiros? Se um ou mais vetores de desempenho não tiver alcançado suas metas, o fato de uma medida de resultado estar abaixo da esperada (compra de novos produtos e serviços pelos

tação do *scorecard*, atualizando a visão e a estratégia, e traduzindo a estratégia atualizada num conjunto modificado de objetivos e medidas para o ano seguinte.

RESUMO

A capacidade de aprendizado organizacional em nível executivo — o que chamamos de aprendizado estratégico — talvez seja o aspecto mais inovador do *Balanced Scorecard*. O aprendizado estratégico faz com que a jornada se justifique para todos aqueles que aprendem a utilizar o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica. O processo tem início com o esclarecimento da visão compartilhada que a organização está tentando alcançar. O uso de indicadores como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos e freqüentemente obscuros em idéias mais precisas que alinham e mobilizam todos os indivíduos em ações dirigidas à realização dos objetivos organizacionais. A ênfase na construção de relações de causa e efeito no *scorecard* gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam. Por fim, essa abordagem facilita o aprendizado em equipe. O *scorecard* deve ser desenvolvido por uma equipe gerencial e utilizado pela mesma equipe para monitorar o desempenho da empresa. Como o *scorecard* define a teoria da empresa em que se baseia a estratégia, a monitoração do desempenho pode assumir a forma de teste de hipóteses e aprendizado com realimentação em dois níveis. Consideramos esse processo de aprendizado estratégico e adaptação um dado fundamental para a implementação bem-sucedida da estratégia empresarial.

Capítulo Doze

Implementação de um Programa de Gerenciamento com o *Balanced Scorecard*

“Tentei mostrar ao meu chefe que o Balanced Scorecard é um instrumento de gestão, mais que um conjunto de medidas.”

O presidente da empresa desse executivo havia lhe pedido que liderasse uma equipe de gerentes no desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para a divisão. Porém, o gerente sentia que a iniciativa estava fadada ao fracasso, pois o presidente via no *scorecard* uma iniciativa limitada voltada para a melhoria do sistema de medição de desempenho da organização, não como uma nova maneira de gerenciar o negócio.

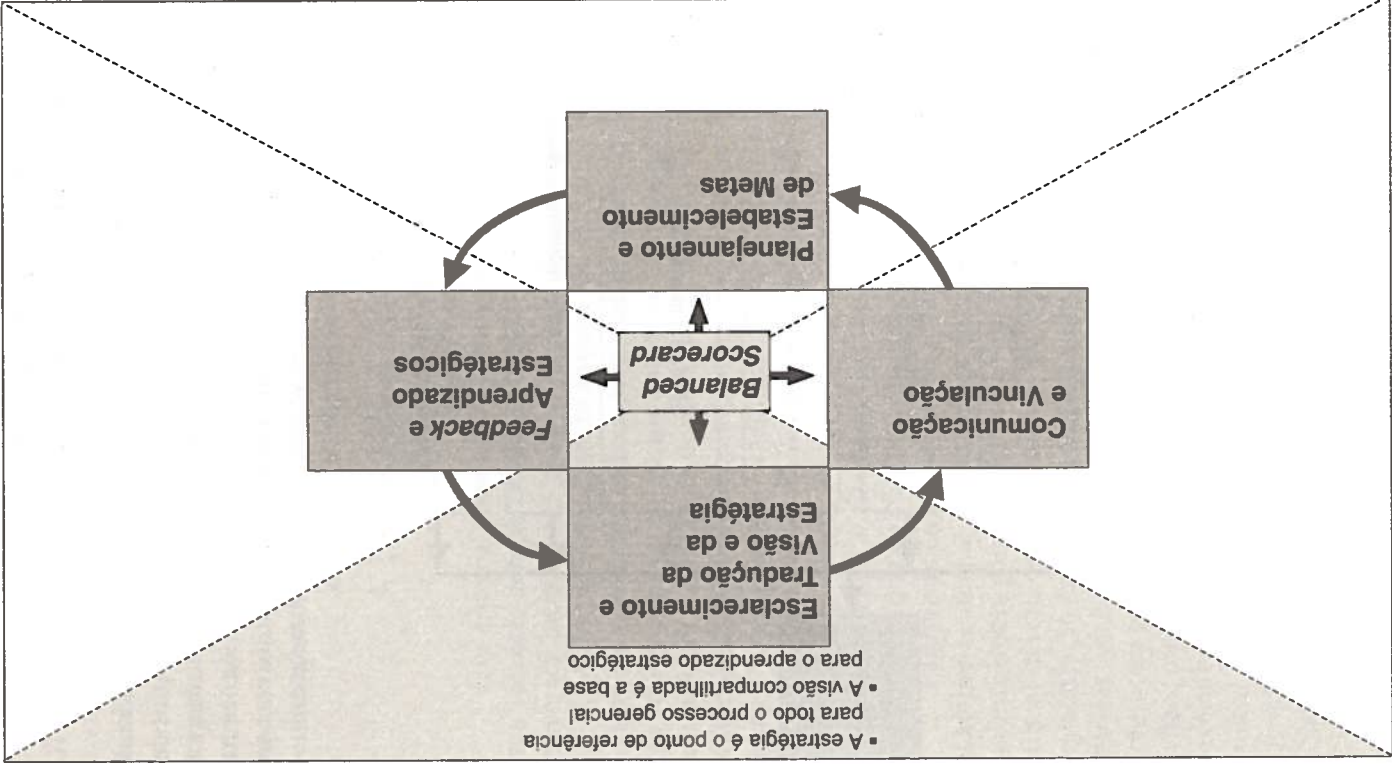
A nossa experiência corrobora e reforça a preocupação desse gerente. A meta do projeto de um *scorecard* não é desenvolver um novo conjunto de medidas. Os indicadores — a maneira como descrevemos resultados e metas — são, de fato, uma poderosa ferramenta de motivação e avaliação. Mas a estrutura de indicadores no *Balanced Scorecard* deve ser implantada visando a desenvolver um novo sistema gerencial. A distinção entre um sistema de indicadores e um

sistema gerencial é sutil, porém crucial. O sistema de indicadores deve ser apenas um meio para se alcançar uma meta ainda mais importante — um sistema de gestão estratégica que ajude os executivos a implementar e obter *feedback* sobre sua estratégia. Já vimos altos executivos canalizarem a força da estrutura de indicadores *Balanced Scorecard* para produzir mudanças organizacionais a longo prazo.

Os processos e programas gerenciais são criados com base em estruturas conceituais. Os sistemas gerenciais tradicionais foram criados em função de uma estrutura financeira, normalmente do modelo ROI, idealizado na virada do século pela DuPont. A estrutura de base financeira funcionou bem enquanto as medidas financeiras conseguiram captar a grande maioria das atividades geradoras (ou destruidoras) de valor que ocorriam durante o trimestre ou o ano. Essa estrutura passou a ter menos valor à medida que um número cada vez maior de atividades organizacionais passou a envolver investimentos em relacionamento, tecnologias e capacidades que não poderiam ser avaliadas segundo modelo financeiro de custos históricos. As organizações estão adotando o *Balanced Scorecard* porque ele dá atenção aos resultados financeiros de curto prazo mas também reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas.

O *scorecard* é uma ferramenta nova que permite a alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo, uma tarefa importante mas até agora difícil de ser realizada. Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos, o *scorecard* cria as bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos (ver Figura 12-1). Como ilustrou a Parte Dois, cada componente nesse sistema de gestão estratégica pode ser associado a metas estratégicas. Os objetivos para os clientes, para os processos internos, e para os funcionários e sistemas são articulados para alcançar o desempenho financeiro a longo prazo. As metas para os departamentos, equipes e pessoas são alinhadas à realização do desempenho estratégico. As alocações de recursos, as iniciativas estratégicas e os orçamentos anuais são orientados pela estratégia. E as análises gerenciais passam a constituir oportunidades para o *feedback* e o aprendizado relacionados à estratégia. O *Balanced Scorecard* não elimina o papel dos indicadores financeiros, mas integra esses indicadores a um sistema gerencial mais equilibrado que vincula o desempenho operacional de curto prazo a objetivos estratégicos de longo prazo.

Figura 12-1 Utilizando o Balanced Scorecard como uma Estrutura Estratégica para a Ação



COMO INICIAR O PROJETO DO BALANCED SCORECARD

As organizações iniciam a construção de *scorecards* por diversos motivos (ver Figura 12-2). O Apêndice apresenta alguns exemplos de como empresas com as quais estamos familiarizados justificaram a construção de seus *scorecards*. Observe que nenhuma das razões na Figura 12-2 está relacionada exclusivamente à melhoria do sistema de indicadores. Cada razão faz parte de uma meta ampla e abrangente — mobilizar a organização em novas direções estratégicas.

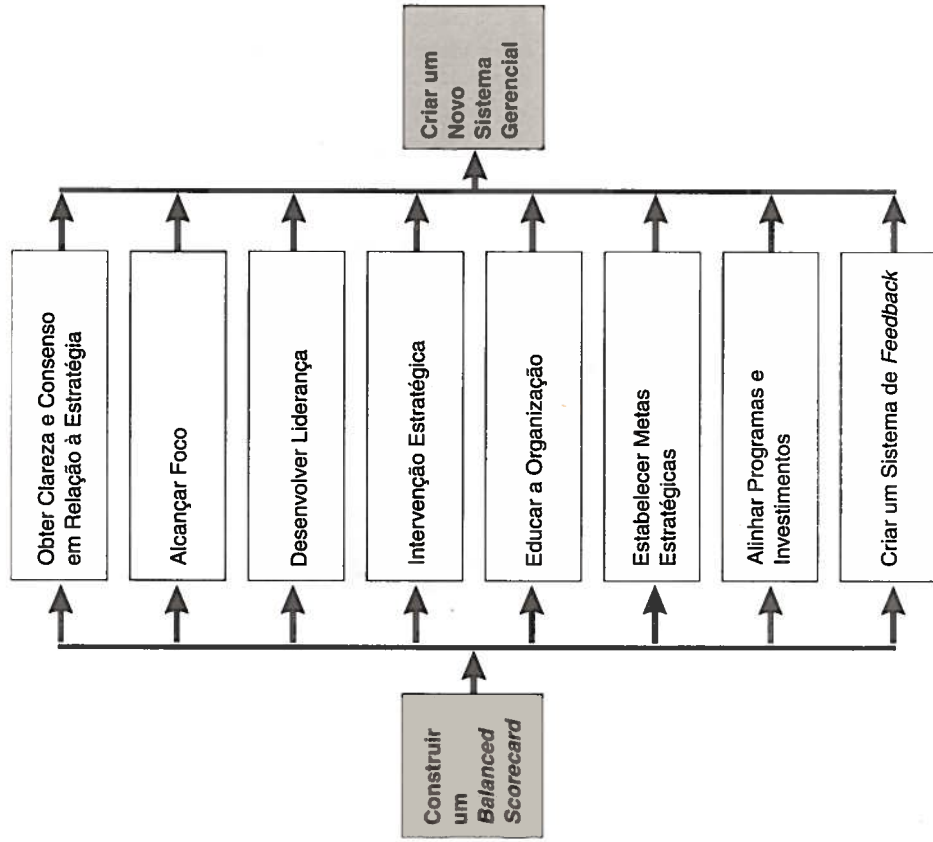


Figura 12-2 A Maioria das Empresas Adota o Scorecard para Orientar Partes Isoladas do Processo Gerencial

Nossa experiência mostra que os executivos adotam o *Balanced Scorecard* em resposta a finalidades estratégicas específicas. E, em todos os casos, o processo de elaboração do *scorecard* alcançou essa finalidade. Mas em nenhuma das empresas o *Balanced Scorecard* contava focalizado apenas nesse propósito inicial. Pelo contrário; a primeira aplicação parece dar origem a um processo de mudanças que vai muito além do objetivo primeiro de elaboração do *scorecard*. Um ano após o início da construção do *scorecard*, todas as empresas estavam utilizando o *scorecard* como a pedra angular de seus sistemas gerenciais.

A DINÂMICA: MOBILIZAR A ORGANIZAÇÃO

Um sistema gerencial não surge instantaneamente. Devido ao seu alcance, complexidade e impacto, todo novo sistema gerencial deve ser introduzido gradativamente. Essa abordagem é preferível pois, conforme elementos do sistema são alterados ou incorporados, o executivo principal tem a oportunidade de desatrelar a organização de seus processos gerenciais anteriores e transmitir uma mensagem clara sobre a relevância do novo processo. Se cada mudança estiver relacionada a uma mensagem consistente — como uma nova estratégia para a organização — cada transformação reforçará e ampliará as anteriores. Quando o *Balanced Scorecard* é utilizado como a estrutura organizadora central do novo sistema gerencial, todas as mudanças têm consistência e coerência. E o resultado pode ser radical, como ilustra a história da National Insurance.

Falamos inicialmente sobre a National Insurance no Capítulo 7. Lembre-se de que a nova equipe gerencial, contratada pela empresa controladora para reverter uma situação crítica, concluiu que a Nacional deveria focalizar nichos em que os funcionários já possuíam qualificação especial e vantagens comparativas. No entanto, suas tentativas iniciais de comunicar à organização a mudança de estratégia causaram pouco impacto. A maioria das pessoas não entendia a nova visão, pois já se consideravam especialistas. Nessa ocasião, a equipe executiva iniciou o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* da Nacional que, de maneira lógica e inexorável, levou a uma sequência de ações (ver Figura 12-3) que acabaram conseguindo transformar a Nacional numa seguradora lucrativa.

Os primeiros passos no processo de implementação:

- Esclareceram a visão e a estratégia da empresa.
- Comunicaram a estratégia corporativa.
- Lançaram iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma unidade de negócios.
- Levaram cada unidade de negócios a desenvolver sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa.

Todos esses passos ocorreram no decorrer do primeiro ano.

O processo de revisão corporativa (ver passo 5 na Figura 12-3) trouxe alguns benefícios não previstos. Ao desenvolverem estratégias específicas, as unidades de negócios identificaram temas que cruzavam fronteiras entre as unidades e que não haviam sido incluídos no *scorecard* corporativo original. Por exemplo, muitas das unidades perceberam que deveriam compreender melhor seus clientes e precisaram solicitar *feedback* sobre seu grau de satisfação. Como muitas SBUs estavam vendendo para os mesmos clientes, surgiu a oportunidade de desenvolver um novo processo de negócios, uma abordagem de vendas integradas para determinados segmentos de mercado. Essa experiência foi um excelente exemplo de estratégia que tem origem dentro da organização, como mostram Mintzberg e Simons (ver Capítulo 11). A formulação da estratégia de baixo para cima em nível de unidade de negócios, dentro do contexto estabelecido corporativamente, deu origem a um enfoque inovador para a execução da estratégia das SBUs. Várias iniciativas estratégicas semelhantes tiveram origem nas unidades, e depois foram incorporadas ao *scorecard* corporativo atualizado.

Imediatamente após a aprovação de seus *scorecards*, as unidades de negócios deram início a um processo de revisão mensal (passo 8 na Figura 12-3). As revisões mensais eram complementadas por revisões trimestrais que focalizavam com mais ênfase as questões estratégicas. Inicialmente, havia informações apenas sobre dois terços das medidas. As revisões gerenciais focalizavam mais as medidas onde havia disponibilidade de dados. A falta de dados para uma medida de *scorecard*, no entanto, não impedia que uma questão fosse discutida. O grupo achava que essa discussão, mesmo com a falta de dados, mantinha a atenção dos membros voltada para as questões estratégicas e certamente era preferível à alternativa de não se discutir um determinado processo, objetivo ou medida estratégica. A ausência de indicadores motivou também a gerência a desenvolver um plano para a obtenção dos dados que faltavam. De um modo geral, o plano exigiu o desenvolvimento de um sistema gerencial mais básico, visto que a falta de

dados indicava a inexistência de um processo gerencial adequado.¹ Por exemplo, a falta de uma medida relativa à qualidade da venda de seguros revelou a inexistência de processos de especificação, medição e auditoria da qualidade da venda de seguros. Portanto, a elaboração do *Balanced Scorecard* completo exigiu que os executivos da National desenvolvessem um sistema gerencial mais completo. A maior parte desse desenvolvimento foi concluída num período de seis meses.

Passados dois anos, o *Balanced Scorecard* havia se integrado ao ciclo gerencial regular na National. A organização alcançou o seu objetivo de curto prazo — a sobrevivência. Os novos processos e medidas gerenciais facilitaram a mudança de toda a cultura organizacional, que deixou de focalizar uma estratégia generalista para se concentrar numa estratégia de especialização.

No início do terceiro ano, o executivo principal da National declarou que a estratégia inicial havia alcançado suas metas de curto prazo. Não havia mais dúvidas quanto à sobrevivência da organização. A estratégia agora teria que ser aprimorada e atualizada para poder focalizar a realização de objetivos agressivos de crescimento e lucratividade. O comitê executivo elaborou uma lista com 10 questões estratégicas, apresentadas em forma de perguntas. Por exemplo, “Como conseguimos um relacionamento preferencial com os corretores?”

O diretor de cada unidade de negócios tinha que encontrar respostas para as perguntas levantadas. O diretor da unidade se reunia metade do dia com um membro do comitê executivo da National. Essas discussões deveriam ampliar os horizontes da unidade e da liderança da empresa. Elas culminavam com um consenso em relação a um conjunto de orientações para os três a cinco anos seguintes. Essas orientações eram documentadas para que pudessem servir como diretrizes no desenvolvimento de novos planos de longo alcance e *scorecards* atualizados (passo 9 na Figura 12-3).

A sequência integrada de 10 passos de ação na National Insurancce desdobrou-se por 24 meses. Durante esse tempo, o executivo principal e a direção da National não apenas lançaram uma nova estratégia, como também revisaram completamente o sistema gerencial pelo qual a organização funcionava. O que começou como uma tentativa de esclarecer a visão resultou numa nova e abrangente abordagem à gestão organizacional. Prevendo as mudanças radicais que estavam por acontecer, o executivo principal anunciara em sua comunicação de lançamento do programa: “O *Balanced Scorecard*, e a filosofia que ele representa, foi a forma que escolhemos para gerenciar a empresa.”

2A Comunicar aos Gerentes de Nível Médio:
Os três níveis superiores da gerência (100 pessoas) se reúnem para aprender e discutir a nova estratégia. O *Balanced Scorecard* é o veículo de comunicação. (4-5 meses)

2B Desenvolver Scorecards para as Unidades de Negócios: O executivo principal e a equipe executiva analisam os *scorecard* corporativo como modelo, cada unidade de negócios traduz sua estratégia em seu próprio *scorecard*. (6-9 meses)

4 Analisar os Scorecards das Unidades de Negócios: O executivo principal e a equipe executiva analisam os *scorecards* individuais das unidades de negócios. A análise permite que o executivo principal participe conscientemente da elaboração da estratégia das unidades de negócios. (9-11 meses)

6B Estabelecer Objetivos Individuais de Desempenho: Os três níveis superiores da gerência relacionam seus objetivos individuais e remuneração variável aos seus *scorecards*. (13-14 meses)

9 Realizar Revisões Anuais de Estratégia: No início do terceiro ano, a estratégia inicial foi alcançada e a estratégia corporativa exige atualização. A comissão executiva relaciona dez temas estratégicos. Cada unidade de negócios deverá tomar uma posição em relação a cada tema, como prelúdio da atualização de sua estratégia e de seu *scorecard*. (25-26 meses)

7 Atualizar o Plano e o Orçamento de Longo Prazo: Metas de cinco anos são estabelecidas para cada indicador. Os investimentos necessários para atender a essas metas são identificados e recebem verbas. O primeiro ano do plano de cinco anos passa a ser o orçamento anual. (15-17 meses)

8 Realizar Revisões Mensais e Trimestrais: Após a aprovação dos *scorecards* das unidades de negócios pela corporação, tem início um processo de revisão mensal, complementado por essas metas são identificados revisões trimestrais que focalizam com mais ênfase as questões estratégicas. (18 meses ou mais)

10 Relacionar o Desempenho de Todos ao Balanced Scorecard: Todos os funcionários devem relacionar seus objetivos individuais ao *Balanced Scorecard*. Toda a remuneração variável da organização é relacionada ao *scorecard*. (25-26 meses)

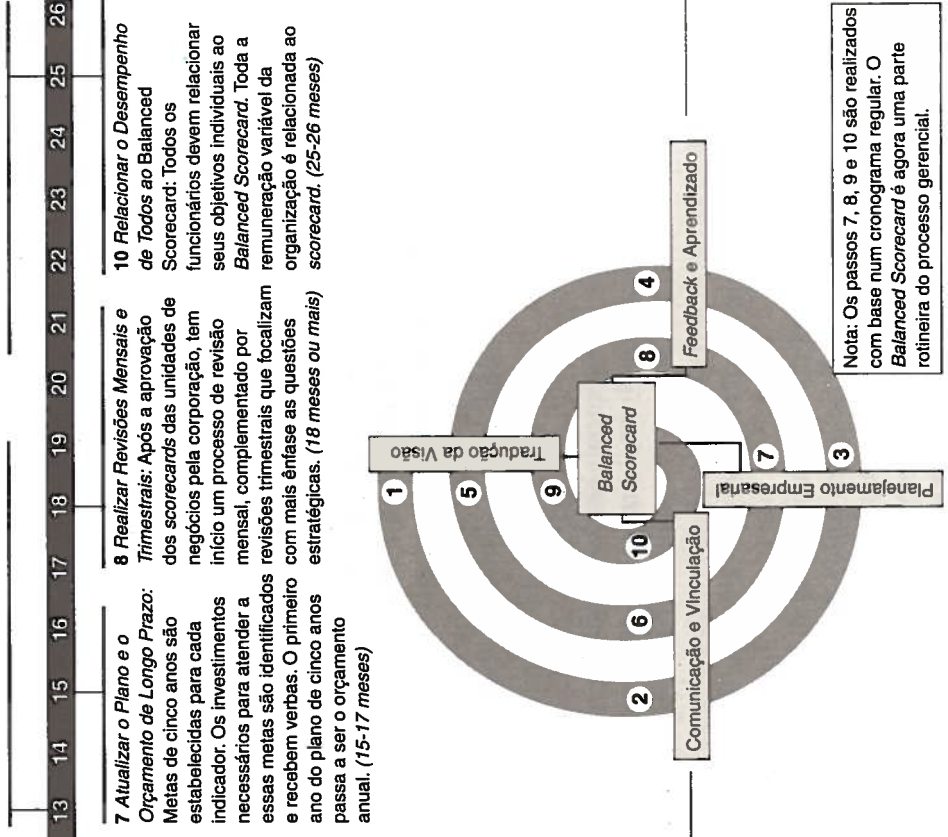
3A Eliminar Investimentos Não-estratégicos: Esclarecendo as prioridades estratégicas, o *scorecard* corporativo identifica muitos programas ativos que não estão contribuindo para a estratégia. (6 meses)

3B Lançar Programas de Mudanças Corporativas: O *scorecard* corporativo identifica a necessidade de programas de mudanças interempresariais. Eles são lançados enquanto as unidades de negócios preparam seus *scorecards*. (6 meses)

5 Aprimorar a Visão: A análise dos *scorecards* das unidades de negócios identifica várias questões interempresariais que não haviam sido inicialmente incluídas na estratégia corporativa. O *scorecard* corporativo é atualizado. (12 meses)

6A Comunicar o Balanced Scorecard a Toda a Empresa: Após um ano, quando as equipes gerenciais estão familiarizadas com a abordagem estratégica, o *scorecard* é divulgado para toda a organização. (12 meses ou mais)

1 Esclarecer a Visão: Os dez membros de uma equipe executiva recém-formada trabalham juntos durante três meses. Um *Balanced Scorecard* é desenvolvido com a finalidade de traduzir uma visão genérica numa estratégia que possa ser compreendida e comunicada. O processo ajuda na obtenção de consenso e comprometimento com a estratégia.



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (Janeiro-fevereiro de 1996): 78-79. Reimpresso com permissão.

Figura 12-3 Continuação

Figura 12-3 Usando o Sistema Gerencial para Orquestrar a Mudança

Antigamente, quando tentavam mudar direções e lançar novos processos e estratégias, a maioria das empresas fracassava porque seus sistemas e processos gerenciais não estavam integrados, através de uma estrutura central, à sua estratégia. Por oferecer aos executivos uma estrutura coerente, o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como ferramenta de gerenciamento contínuo para mobilizar e orientar as organizações quanto às novas direções estratégicas e para cumprir suas agendas de mudança. Em nossa opinião, o papel mais importante do *Balanced Scorecard* está em preencher o vazio existente na maioria dos sistemas gerenciais — a falta de um processo sistemático para implementar a estratégia.

CRIAR UM SISTEMA GERENCIAL INTEGRADO

Muitas organizações tiveram experiências semelhantes à da National Insurance: o lançamento de um *Balanced Scorecard* gera pressão para ampliar o seu papel no sistema gerencial. Depois que o *scorecard* é projetado e lançado, logo surgem preocupações quanto à compatibilidade entre o *scorecard* e outros programas gerenciais, como a organização, o alinhamento de iniciativas estratégicas, e o estabelecimento de metas pessoais. Sem essas relações, é possível que o esforço dedicado ao desenvolvimento do *Balanced Scorecard* não gere benefícios tangíveis.

A maioria das empresas possui um calendário gerencial que identifica os diferentes processos gerenciais em uso e o cronograma para as atividades de cada processo. Normalmente, o calendário é organizado em função do processo de orçamentação e revisão operacional. A formulação e revisão da estratégia normalmente são independentes dos processos gerenciais periódicos previstos. O *Balanced Scorecard* serve como veículo para introdução da mentalidade estratégica nos processos gerenciais contínuos, mas essa ligação deve ser explicitada.

A Figura 12-4 é o calendário gerencial da Kenyon Stores. O executivo principal estabeleceu esse calendário depois de ter reprojeto o processo de gestão, incorporando o *Balanced Scorecard* e as perspectivas estratégicas por ele representadas. O calendário gerencial incorpora quatro características essenciais de um sistema de gestão estratégica:

1. Formulação da estratégia e atualização dos temas estratégicos.
2. Relação com os objetivos e recompensas pessoais.
3. Relação com planejamento, alocação de recursos e orçamentos anuais.
4. *Feedback* e aprendizado estratégicos.

Formulação da Estratégia e Atualização dos Temas Estratégicos

A formulação da estratégia e a atualização dos temas estratégicos constituem uma orientação hierárquica para os chefes das divisões operacionais. Durante esse processo, a alta administração pode tanto iniciar o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* associado a um novo plano de longo prazo, quanto atualizar a estratégia todos os anos. Na Kenyon Stores, o executivo principal esboçou 10 temas estratégicos no final do primeiro trimestre, levantados, em parte, pelas revisões do *scorecard* estratégico realizadas no final do ano anterior e, também, pelos líderes funcionais da organização. Os temas eram de natureza corporativa quanto ao seu alcance e refletiam prioridades e preocupações corporativas comuns às unidades de negócios. O presidente pediu aos executivos principais das unidades que estudassem a lista e desenvolvessem um plano sobre como os temas e prioridades corporativos atualizados deveriam ser implementados em suas organizações. Os executivos apresentaram suas idéias em uma reunião de quatro horas com o presidente intitulada “Diálogo Estratégico”. A reunião em si era íntima e informal; o seu objetivo, todavia, era tangível e específico. O presidente e o executivo principal de cada SBU deveriam chegar a um acordo quanto às abordagens estratégicas para cada um dos 10 temas; por exemplo: Como a unidade manteria a liderança no mercado da moda? De que maneira a unidade desenvolveria seu pessoal-chave?

Após a reunião de diálogo estratégico, os executivos principais das unidades trabalhavam com suas equipes gerenciais com a finalidade de desenvolver ou atualizar seus planos de longo prazo e seus *Balanced Scorecards*. Em geral, esse processo de desenvolvimento ocorria ao longo de um período de três meses, durante o segundo trimestre do exercício fiscal.

A ligação das estratégias da corporação e das unidades às estratégias funcionais é uma importante extensão do processo. Como vimos nos Capítulos 8 e 10, empresas como a Kenyon Stores quase

sempre criam departamentos funcionais centralizados em nível corporativo para apoiar suas unidades estratégicas de negócios, que sob todos os outros aspectos são descentralizadas. Os objetivos corporativos e das unidades estão ligados simultaneamente aos objetivos estabelecidos para os departamentos funcionais em nível corporativo durante o processo de planejamento de longo prazo e desenvolvimento do *Balanced Scorecard* das unidades.

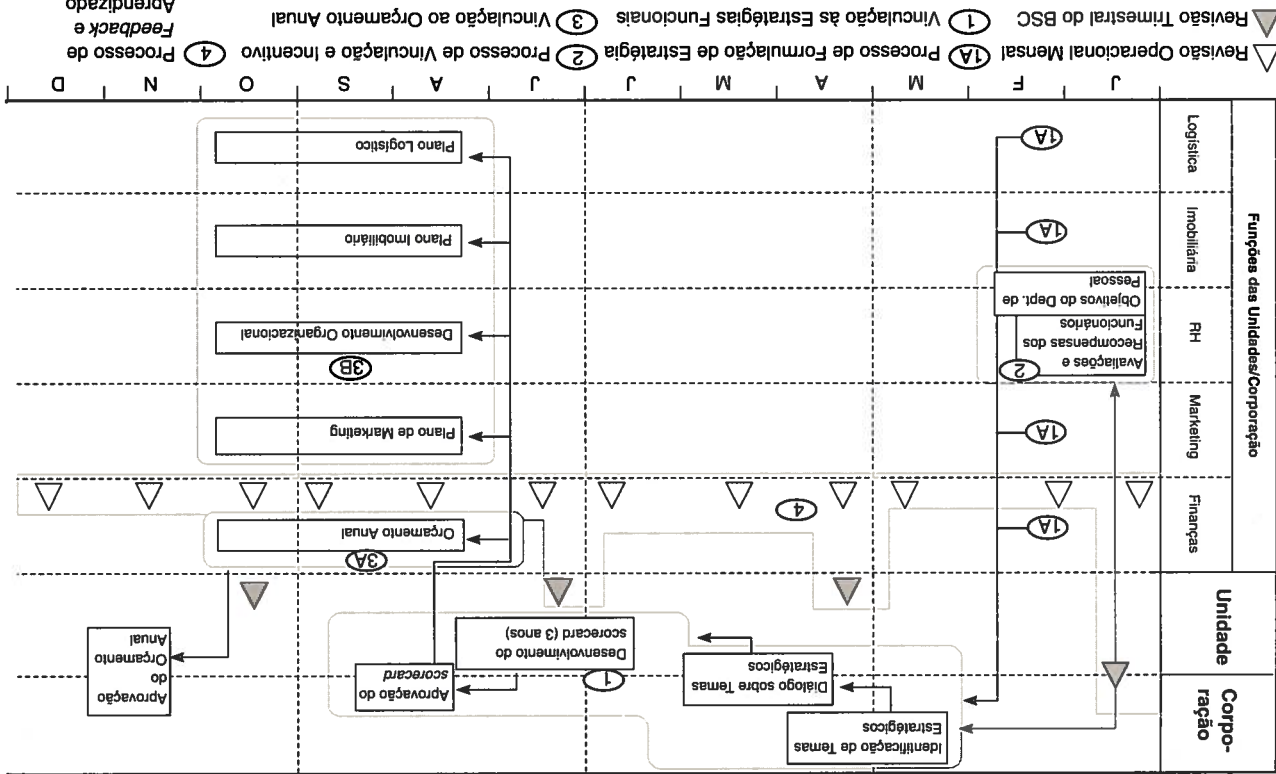
Assim sendo, até meados do ano, os gerentes dos departamentos funcionais e das unidades já especificam claramente objetivos e metas de longo prazo mutuamente coerentes. O processo culmina com uma análise global, atualizada pelo presidente e pelos executivos principais de cada unidade ou departamento funcional, no encerramento do segundo trimestre. A conclusão do plano/*Balanced Scorecard* de longo prazo em meados do ano permite que o processo gerencial passe à fase de planejamento operacional, durante o segundo semestre do ano.

Relação com os Objetivos e Recompensas Pessoais

À medida que as empresas tentam implementar novas estratégias — gerando relacionamentos, desenvolvendo novas alternativas ou tecnologias e tendo acesso a novos clientes e consumidores — os gerentes devem estar constantemente assumindo riscos e realizando experimentos para que possam aprender e crescer. Os executivos devem incentivar esse comportamento inovador administrando a segunda etapa da integração — a relação com os objetivos e recompensas. Enquanto os incentivos e recompensas pessoais estiverem vinculados a medidas de desempenho de curto prazo, principalmente as de natureza financeira, a gerência manterá uma mentalidade avessa ao risco e aferrada às questões imediatas. Os altos executivos terão dificuldades para manter o foco e o comprometimento com a criação de novos relacionamentos e capacidades.

É lógico que a remuneração motiva o desempenho. Porém, como vimos no Capítulo 9, a empresa deve adquirir primeiro alguma experiência de gerenciamento com o *Balanced Scorecard* antes de vinculá-lo explicitamente à remuneração. No entanto, a menos que a recompensa e a punição acabem implícita ou explicitamente vinculadas a um conjunto balanceado de objetivos, a medidas e metas nos *scorecards* corporativo e empresarial, a organização não poderá utilizar o *Balanced Scorecard* como a estrutura organizacional central dos seus sistemas gerenciais. Na fase inicial de implementação, a Kenyon Stores utilizou o *Balanced Scorecard* para estimular a formulação e a revisão

Figura 12-4 O Calendário Gerencial da Kenyon Stores



da estratégia da unidade, mas não mudou o seu sistema de remuneração variável formal para medidas de *scorecard*. Após um ano de experiência com o *scorecard*, a Kenyon começou a relacionar a remuneração variável dos executivos ao *Balanced Scorecard*.

Vinculação com Planejamento, a Alocação de Recursos e Orçamentos Anuais

A terceira etapa de integração da Kenyon, a vinculação com os orçamentos anuais, ocorre durante o segundo semestre do ano. As unidades operacionais e os departamentos funcionais vinculam o planejamento estratégico do segundo trimestre às metas orçadas e às autorizações de gastos para o ano fiscal seguinte. Se a formulação da estratégia e a atualização dos temas estratégicos tiverem sido bem feitas, o processo de orçamentação deverá simplesmente envolver a tradução do primeiro ano de um plano de 3 a 5 anos num orçamento operacional.

Feedback e Aprendizado Estratégicos

O último componente do sistema gerencial da Kenyon Stores — o *feedback* e o aprendizado estratégicos — utiliza o processo de análise em dois níveis descrito no Capítulo 11. Esse processo relaciona as análises operacionais mensais — em que os gerentes comparam o desempenho de curto prazo com as metas estabelecidas no orçamento anual — e as revisões estratégicas trimestrais que examinam as tendências a longo prazo nas medidas do *scorecard*, a fim de avaliar se e até que ponto a estratégia está funcionando.

Integrando vários processos gerenciais baseados no *Balanced Scorecard* ao seu calendário gerencial, os executivos da Kenyon Stores em nível de corporação e unidade de negócios deslocaram o foco da tática para a estratégia, o que lhes possibilitou traduzir com eficácia suas estratégias em ações.

ALGUMAS PRECAUÇÕES: NÃO É TÃO SIMPLES QUANTO PARECE

Executivos de diversas empresas dos setores de produção e serviços já tentaram elaborar *scorecards* para suas unidades de negócios. Nem todas as experiências foram bem-sucedidas. Vários executivos

comentaram: “Não é tão simples quanto parece.” A análise que fizemos de suas experiências revela várias maneiras pelas quais o projeto de *scorecards* pode, de fato, fracassar. Esses fatores incluem falhas na estrutura e na escolha das medidas para o *scorecard*, além de falhas organizacionais no processo de desenvolvimento do *scorecard* e na sua forma de utilização.

Falhas Estruturais

Muitos executivos acham que já possuem um *Balanced Scorecard* porque complementam as medidas financeiras com medidas não-financeiras, como a satisfação dos clientes e a participação de mercado. Mas essas medidas não-financeiras apresentam muitos dos defeitos das medidas financeiras tradicionais que deveriam complementar. São medidas de ocorrências, que mostram a eficiência com que a estratégia da empresa funcionou no passado. São medidas genéricas, já que todas as empresas estão tentando melhorar no que diz respeito a essas dimensões. São medidas úteis como forma de controle, mas não para comunicar aos funcionários em que aspectos eles devem se destacar para vencer no jogo competitivo do futuro. Além disso, não oferecem uma orientação suficientemente específica para o futuro, tampouco uma base sensata para a alocação de recursos, as iniciativas estratégicas e a vinculação com os orçamentos anuais e os gastos discricionários.

Felizmente, essas falhas estruturais podem ser remediadas com relativa facilidade. O Capítulo 7 descreveu como elaborar *scorecards* que reflitam estratégias específicas, clientes-alvo e processos internos críticos. Os *scorecards* originários de estratégias específicas terão um conjunto equilibrado de medidas, de vetores de resultados e desempenho, e de indicadores de ocorrências e tendências, e todas as suas medidas acabarão vinculadas à obtenção de um excelente desempenho financeiro a longo prazo.

Falhas Organizacionais

Outros problemas surgem não em decorrência de falhas no *scorecard* propriamente dito, mas no processo utilizado na implementação do conceito. Nosso maior receio é quando recebemos um telefonema que se inicia assim:

Alô, aqui é John Smith. Sou controller [ou gerente de qualidade] da Acme Industries e estou trabalhando como líder de uma equipe destinada a melhorar os indicadores de desempenho na empresa. Fizemos extensas pesquisas na literatura existente e nos interessamos pela sua abordagem do Balanced Scorecard. Estamos fazendo um estudo de benchmarking e gostaríamos de conversar com vocês sobre quais poderiam ser as melhores medidas de desempenho para o nosso scorecard, e os tipos de medidas que têm se revelado como as mais bem-sucedidas em outras empresas.

Normalmente respondemos a essas ligações expressando satisfação com o interesse pelo *Balanced Scorecard*, mas sugerindo que a reunião proposta provavelmente não será proveitosa para nenhuma das partes. Quando nos pedem para explicar nossa reticência, destacamos vários problemas. Primeiro, o processo de desenvolvimento do *scorecard* não deve ser delegado a uma equipe de nível gerencial médio. Para ser eficaz, o *Balanced Scorecard* precisa refletir a visão estratégica da alta administração. O simples acréscimo de medidas de desempenho aos processos existentes pode gerar melhorias em nível local, mas provavelmente não levará a um desempenho superior para toda a organização. Além disso, se os altos executivos não estiverem à frente do processo, é improvável que venham a utilizar o *scorecard* nos processos gerenciais importantes descritos na Parte Dois deste livro. Os altos executivos continuarão realizando revisões operacionais baseadas na realização de metas financeiras de curto prazo, ignorando e anulando a própria lógica que justificaria o desenvolvimento do *scorecard*.

O mais importante é que o *Balanced Scorecard* não deve ser criado para copiar os melhores indicadores utilizados pelas melhores empresas. Se, conforme afirmamos, os melhores *scorecards* resultam de estratégias projetadas para gerar um desempenho superior, os indicadores escolhidos pelas melhores empresas para suas próprias estratégias provavelmente serão inadequados para outras organizações que enfrentam ambientes competitivos diferentes, com diferentes clientes e segmentos de mercado e nos quais diferentes tecnologias e capacidades podem ser fatores decisivos. Quando nos dizem “Não é tão simples quanto parece”, as pessoas estão se referindo ao trabalho árduo e intenso necessário para a formulação de um *scorecard* adequado para suas empresas, e para tornar esse *scorecard* parte integrante de seus processos gerenciais. Não se pode cortar caminho no desenvolvimento de um *scorecard* viável.

O outro extremo, no entanto, pode ser prejudicial à aplicação eficaz do *scorecard*. Durante muito tempo, algumas organizações trabalham intensamente na busca do *scorecard* perfeito. Quando não existem informações para alguns indicadores críticos, elas reagem tentando instalar sistemas de informação confiáveis para gerar os dados desejados. Essa decisão leva a atrasos significativos no lançamento do *scorecard*, destruindo qualquer impulso e entusiasmo gerados pelo novo conceito. Os *Balanced Scorecards* não são imutáveis. São dinâmicos e devem ser constantemente revisados, avaliados e atualizados, para que possam refletir novas condições competitivas, de mercados e tecnologias. Havendo atraso na implantação do *scorecard*, as empresas perdem a oportunidade de receber *feedback* sobre os indicadores para os quais existem informações e, o que é mais importante, para adquirirem prática e se familiarizarem com o uso do *scorecard* como um sistema gerencial essencial. Quando vemos organizações retardando suas ações por não estarem seguras de terem escolhido os indicadores certos, ou por não existirem dados disponíveis a algumas das medidas, nosso conselho é simplesmente: “Just do it!” (Siga em frente!) Dê início ao processo de aprendizado do gerenciamento apoiado num conjunto equilibrado de vetores de desempenho e indicadores de resultado.

ADMINISTRANDO O SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA RESULTANTE DO BALANCED SCORECARD

A introdução de um novo sistema gerencial baseado no *Balanced Scorecard* precisa vencer a inércia organizacional que tende a envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudanças. Dois tipos de agentes de mudança são necessários para a implementação eficaz do novo sistema. Primeiro, toda organização necessita de líderes de transição, os executivos que facilitam a construção do *scorecard* e ajudam a incorporá-lo como um novo sistema gerencial. Segundo, a organização precisa designar um executivo para operar o sistema de gestão estratégica de forma sistemática e contínua. Outra dificuldade na adoção do *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica (outro exemplo na lista do “Não é tão fácil quanto parece”) é que as responsabilidades dos líderes de transição e do executivo do sistema contínuo não se enquadram nos parâmetros organizacionais tradicionais.

O Papel da Gerência de Transição

Identificamos três papéis críticos a serem desempenhados durante as fases de construção e incorporação do *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica:

1. Arquiteto
2. Agente de mudanças
3. Comunicador

O arquiteto é responsável pelo processo de construção do *Balanced Scorecard* inicial e incorporação do *scorecard* ao sistema gerencial. Como o *scorecard* representa uma mudança radical na filosofia gerencial, o arquiteto deve ter total compreensão e estar interiormente motivado pelo novo foco nos objetivos estratégicos de longo prazo. Essa pessoa deve ser capaz de educar a equipe executiva e orientar a tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos de maneira não ameaçadora e de forma a não desencadear reações defensivas.²

Um programa de *scorecard* bem-sucedido exige um alto nível de comprometimento e tempo da equipe executiva, o que significa que o arquiteto provavelmente terá apenas uma oportunidade para lançar o programa. Se a primeira tentativa não for bem-sucedida, o arquiteto normalmente terá dificuldade para conseguir dilatação de prazo nas reuniões da equipe executiva. Nossa experiência mostra que consultores externos ou profissionais internos qualificados podem desempenhar um papel fundamental no lançamento de um programa de *scorecard* bem-sucedido. Normalmente, a relação envolve o trabalho conjunto de consultores internos e externos experientes num programa-piloto em nível de unidade de negócios, onde o executivo principal da unidade já aderiu ao conceito. O programa-piloto tem duas finalidades. Primeiro, demonstra o valor do *Balanced Scorecard* e, segundo, estabelece a competência de um grupo de consultoria interna capaz de gerenciar o lançamento do programa para o restante da organização.

Os consultores internos também apóiam o agente de mudança que irá incorporar o *scorecard* aos processos gerenciais atuais. O agente de mudança deve se reportar diretamente ao executivo principal, visto que ele atuará como o chefe do *staff* encarregado de comandar o desenvolvimento do novo sistema gerencial durante um período de dois ou três anos em que novos processos gerenciais são desencadeados pelo *Balanced Scorecard*. O papel do agente de mudança é funda-

mental, já que atua como representante do executivo principal, moldando a utilização rotineira do novo sistema gerencial. O agente de mudança ajuda os executivos a redefinirem seus papéis, de acordo com as necessidades do novo sistema.

O comunicador tem por responsabilidade compreender, aderir e apoiar todos os membros da organização, dos níveis hierárquicos e mais elevados às equipes e funcionários das linhas de frente e da retaguarda. As novas estratégias articuladas no *Balanced Scorecard* geralmente exigem novos valores e formas de trabalho criados em função do foco no cliente e de sua satisfação, da qualidade e da agilidade, da inovação e do serviço, e da maior importância atribuída aos funcionários e aos sistemas. O responsável pelo processo de comunicação do *scorecard* deve desempenhar essa tarefa como uma campanha interna de marketing. O programa de comunicação deve também motivar os funcionários e as equipes a fornecerem *feedback* que indique se a estratégia proposta é viável e desejável. Embora o departamento de comunicação seja tradicionalmente responsável por programas educacionais desse tipo, a função de comunicação do *scorecard* é tão importante para a implementação eficaz do conceito que incentivamos a designação de um indivíduo específico, talvez ativamente apoiado pelo departamento de comunicação, para gerenciar a campanha estratégica de comunicação até que sejam alcançados os objetivos de conscientização e motivação.

Administrando o Processo Contínuo de Gestão Estratégica

Concluído o processo de 24 a 36 meses de incorporação do *Balanced Scorecard* aos processos regulares de gestão organizacional, como a organização poderá manter a estabilidade de seu sistema de gestão estratégica? A Figura 12-5 ilustra como diversas partes do sistema de gestão estratégica influenciam as responsabilidades tradicionais de vários membros da equipe executiva. Os vice-presidentes de planejamento estratégico, recursos humanos, finanças e sistemas de informações são os tradicionais "proprietários" de partes do processo de gestão estratégica. No entanto, hoje nenhum deles é responsável pela operação do sistema total.

É evidente que o executivo principal da unidade de negócios é o responsável maior pelo processo. Como sistema encarregado de especificar os objetivos de toda a unidade, estabelecer metas de desem-

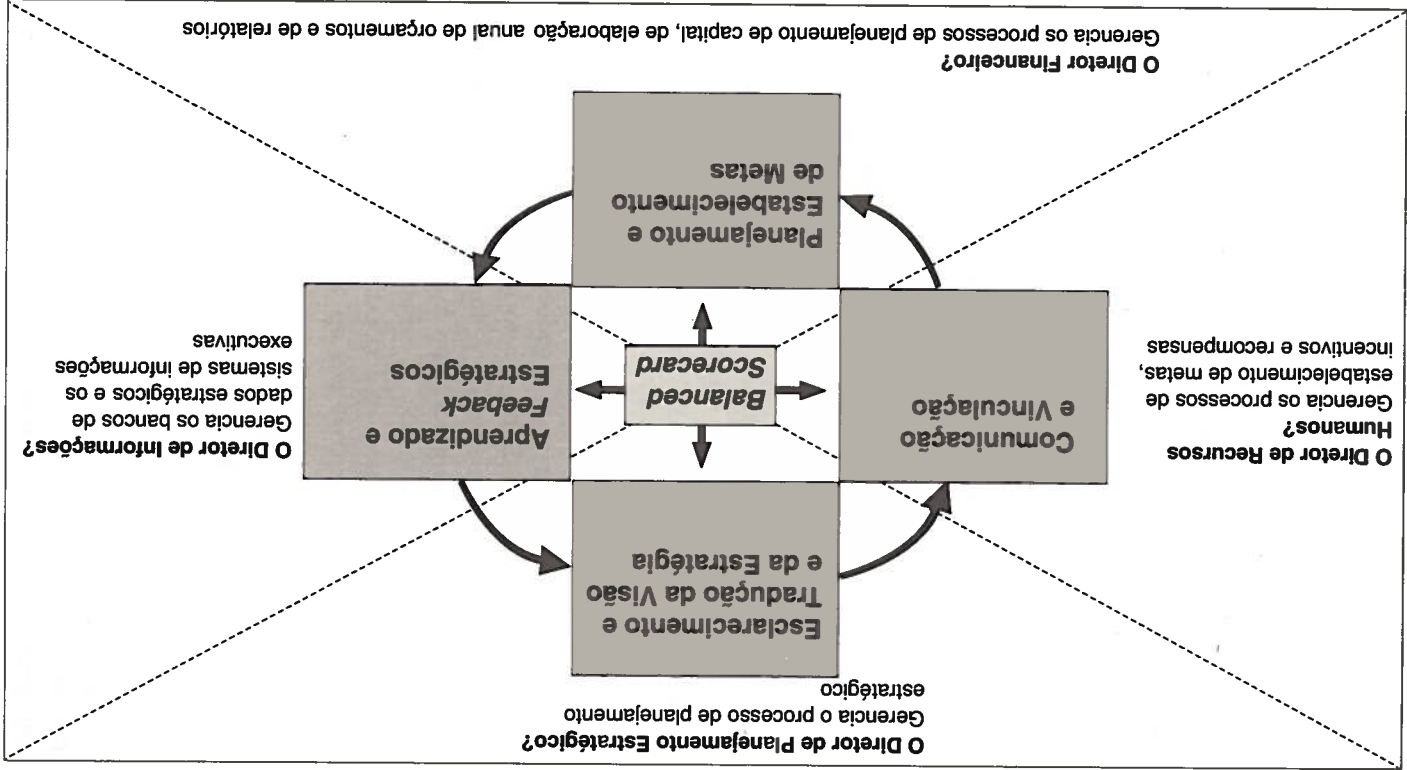


Figura 12-5 Quem Deve Gerenciar o Sistema de Gestão Estratégica?

penho e alocar recursos e iniciativas para que essas metas sejam alcançadas, monitorar resultados e recompensar ou punir o desempenho alcançado, o sistema de gestão estratégica deve ser de responsabilidade pessoal do executivo principal e da alta administração. Mas a operação regular do sistema deve ser atribuída a uma pessoa específica; caso contrário, surgirão lacunas na medição, comunicação e monitoração.

Como ilustra a Figura 12-5, a operação do sistema de gestão estratégica lança mão das habilidades, da experiência e das responsabilidades de várias funções gerenciais tradicionais. Seria fácil a operação contínua do sistema de gestão estratégica do *scorecard* ser decomposta nesses papéis funcionais tradicionais, em que cada departamento desempenha bem as suas funções individuais. Entretanto, achamos que a manutenção eficaz do sistema é tão importante para o seu sucesso que, como no caso do comunicador, deveria estar nas mãos de um único indivíduo qualificado.

A maioria das empresas revela um vazio de liderança desse sistema. Nenhum executivo, nas organizações tradicionais tem a responsabilidade ou a perspectiva que lhe permita gerenciar um processo de gestão estratégica, e não se sabe ao certo quem deve assumir essa responsabilidade.

O diretor financeiro é um dos guardiões lógicos do novo processo. Muitos diretores financeiros, todavia — principalmente aqueles das áreas de contabilidade, controle interno e auditoria — alcançaram suas posições atuais devido à sua capacidade de administrar um sistema financeiro rigoroso, disciplinado e focalizado. Essas não são necessariamente as características exigidas para que se possa gerenciar um processo de gestão holístico, inovador, por vezes subjetivo, envolvendo tantas pessoas, criado em função da realização de metas de superação para os clientes, os processos internos, os funcionários e os sistemas.

Um candidato alternativo seria o diretor de planejamento estratégico. Porém, o perfil do atual ocupante desse cargo representa o avesso das características do diretor financeiro. Tradicionalmente, o planejamento estratégico é um evento anual, e a função enfatiza a formulação da estratégia, não a sua implementação. Para que o diretor de planejamento estratégico possa assumir o papel de gestor do sistema estratégico, ele deve liderar um processo contínuo, não um processo baseado em eventos periódicos, com a mesma disciplina e rigor demonstrados hoje nos mecanismos de reporte e análise, baseados em relatórios e controles financeiros. É óbvio que o diretor de

informações possui a devida formação na área de sistemas para deter a custódia do sistema de gestão estratégica, mas geralmente lhe falta o vínculo com a estratégia e, talvez, uma participação ativa na equipe executiva da unidade de negócios.

Aré agora, portanto, a identidade específica do administrador do sistema de gestão estratégica não está clara, mas se as organizações não designarem alguém para desempenhar esse papel, talvez deixem de aproveitar todos os benefícios da operação de um sistema integrado. Esse executivo exerce um papel importante e visível para a organização, e a função lhe oferece novas oportunidades de experiência e crescimento. Alguém acabará assumindo essa posição. Nesse ínterim, o agente temporário de mudança, que ajudou a incorporar o *scorecard* ao sistema de gestão estratégica, provavelmente assumirá a responsabilidade inicial pela gestão do processo contínuo.

RESUMO: TRADUZINDO ESTRATÉGIA EM AÇÃO

As empresas decidem adotar o *Balanced Scorecard* por diversos motivos, dentre os quais esclarecer e chegar a um consenso em relação à estratégia, focalizar as iniciativas de mudanças organizacionais, desenvolver capacidades de liderança nas unidades estratégicas de negócios e obter coordenação e sinergias entre diversas unidades de negócios. Em geral, as organizações podem alcançar esses objetivos específicos com o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* inicial. Mas o desenvolvimento do *scorecard*, e especialmente do processo de definição dos objetivos, das mudanças e das metas para o *scorecard*, envolve os altos executivos e acaba revelando uma oportunidade para o seu uso de forma muito mais profunda e abrangente do que se imaginava de início.

O *Balanced Scorecard* pode ser a pedra angular do sistema gerencial de uma organização, desde que alinhe e apoie processos-chave, como:

- Esclarecimento e atualização da estratégia.
- Comunicação da estratégia a toda a organização.
- Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia.
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas.
- Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais.
- Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais.

- Obtenção de *feedback* para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

Além disso, integrando o *Balanced Scorecard* ao calendário gerencial, todos os processos gerenciais podem ser alinhados à implementação da estratégia organizacional de longo prazo e se manterem nela focalizados.

Nos últimos anos, com nossa experiência em programas de *scorecard*, surpreendemo-nos (positivamente) com o impacto e a generalidade do conceito. O que começou como uma tentativa de aperfeiçoar os sistemas de medição de desempenho acabou por se transformar numa abordagem que ajuda os executivos a solucionar seu problema mais fundamental: como implementar uma estratégia, principalmente uma estratégia que exija mudanças radicais. Em retrospecto, agora compreendemos por que esse comportamento se mostra tão consistente e difundido. O processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* dá à organização, normalmente pela primeira vez, uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá. Além de produzir e desenvolver um roteiro organizacional que viabilize a sua visão, o processo de desenvolvimento do *scorecard* capta a energia e o comprometimento de toda a equipe da alta administração. Com esse esclarecimento e consenso gerencial em relação ao que deve ser o futuro da empresa, nascem o entusiasmo e a vontade de vencer. Surgem as expectativas. A pergunta inevitável é: Como podemos ter a certeza de alcançar a nossa visão?

Ao fazerem a transição crítica da visão para a ação, as organizações passam a aproveitar a motivação e extrair todo o valor decorrente do desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*. A criação do primeiro *scorecard* deve sempre ter como consequência uma série contínua de processos gerenciais que acabarão por mobilizar e redirecionar a organização. Cada um desses processos gerenciais envolve o uso do *Balanced Scorecard* para orientar algum aspecto do comportamento equilibrado, estratégico e de prazo mais longo.

Em seu trabalho fundamental sobre o projeto de sistemas gerenciais, Robert Simons observa: "Qualquer pessoa que esteja familiarizada com o mundo organizacional sabe implicitamente que o dia-a-dia das organizações é influenciado por um sem-número de sistemas de controle. Mas existe pouca compreensão sistemática da razão ou da maneira pela qual os executivos utilizam esses sistemas para cumprir seus planos."³ Embora ainda falte muito para que possamos desenvolver uma "compreensão sistemática" completa, observamos o fenô-

meno mencionado por Simons. Os executivos utilizam os diversos elementos dos sistemas gerenciais para orquestrar seus planos. Criando um sistema gerencial em torno do *scorecard*, eles poderão alcançar o objetivo maior — a tradução da estratégia em ação.

Apêndice

Criação de um *Balanced Scorecard*

O primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais. O projeto exige um arquiteto capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes para a construção do *scorecard*. Mas o *scorecard* deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva da unidade de negócios. A menos que essa equipe esteja totalmente engajada no processo, é improvável um resultado bem-sucedido. Sem o apoio e a participação ativa dos altos executivos, o

projeto do *scorecard* não deve ser iniciado. Sem a liderança e o comprometimento da cúpula, o fracasso será inevitável.

Conhecemos dois casos em que um excelente *scorecard* foi elaborado por um executivo de altíssimo nível sem que houvesse o engajamento ativo da equipe da alta administração no processo. Em uma das empresas o *scorecard* foi desenvolvido pelo diretor financeiro, e na outra pelo vice-presidente de desenvolvimento empresarial. Em ambas as empresas, o executivo era um membro da alta administração, um participante ativo e atuante de todas as reuniões executivas de estratégia e gerenciamento. Devido ao seu envolvimento de alto nível com a estratégia corporativa, ambos os executivos produziram *scorecards* que captavam exatamente a estratégia, o foco no cliente e os processos internos críticos de suas empresas. Seus *scorecards* foram aceitos como representações precisas dos objetivos e medidas críticos de suas organizações. Porém, em ambos os casos, o *scorecard* acabou não orientando a mudança ou tornando-se parte integrante dos processos gerenciais. Acreditamos que esse resultado frustrante ocorreu por falta de envolvimento da equipe executiva no processo e pela falta de consenso em relação ao papel do *Balanced Scorecard*. Em ambas as empresas o projeto do *scorecard* provavelmente era visto como uma iniciativa liderada do *staff* com a finalidade de aperfeiçoar o sistema de medição, e não para realizar mudanças fundamentais na forma como a empresa se via ou gerenciava.

ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS PARA O PROGRAMA DO *BALANCED SCORECARD*

O primeiro passo para a construção de um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é obter o consenso e o apoio entre a alta administração com relação aos motivos para o desenvolvimento do *scorecard*. Muitos executivos acham que o apelo conceitual do *Balanced Scorecard* é óbvio. Eles percebem claramente as deficiências do uso exclusivo de indicadores financeiros e não precisam de maiores incentivos para desenvolver uma abordagem mais equilibrada. O apelo conceitual do *scorecard*, no entanto, não é razão suficiente para embarcar em um programa desse tipo. Quando o processo é lançado, a equipe executiva deve identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto. Os objetivos do programa servirão para:

- Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*.
- Obter o consenso entre os participantes do projeto.
- Esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Ilustramos em seguida, com exemplos reais, algumas das motivações iniciais para o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*.

Busca de Clareza e Consenso em Relação à Estratégia

A Chem-Pro, fabricante de produtos industriais à base de polímeros, passou recentemente por uma reorganização com a finalidade de tornar-se mais voltada para o cliente. Sua organização funcional tradicional foi substituída por linhas de negócios e processos de negócios. Além disso, a alta administração identificou quatro processos de negócios críticos que deveriam ser aperfeiçoados e elevados ao nível de excelência: geração de pedidos, gerência de produtos, processamento de pedidos e produção. Cada uma das cinco linhas de negócios possuía exigências diferentes para os quatro processos. Por exemplo, o grupo de consumo distribuía um grande número de produtos padronizados através de canais varejistas, enquanto o grupo de produtos são trabalhava com os engenheiros de um pequeno número de clientes, fortes a ponto de definir as especificações para novos produtos químicos. Obviamente, cada um dos quatro processos de negócios críticos tinha que ser ajustado de forma a atender às diferentes necessidades de cada linha de negócios.

O *Balanced Scorecard* da Chem-Pro teve início com a definição de um modelo corporativo padronizado que esclarecia as prioridades estratégicas para todas as linhas de negócios na nova organização. Cada linha de negócio desenvolveu sua estratégia específica, de acordo com as prioridades corporativas. Nessa fase, os *scorecards* das linhas de negócios foram comunicados aos novos executivos dos quatro processos de negócios para que pudessem desenvolver programas capazes de atender aos objetivos específicos de cada linha de negócios. O processo sequencial de

- definição de objetivos e medidas em nível corporativo,
- associação dos objetivos corporativos aos objetivos e medidas individuais das linhas de negócios, e
- associação dos objetivos e medidas das linhas de negócios com os processos críticos

permitiu que a Chem-Pro iniciasse uma complexa mudança organizacional — da especialização funcional para as linhas de negócios baseadas nos clientes e os processos de negócios focalizados no cliente — de modo a obter a aceitação, a adesão e o envolvimento de todos.

Obtenção de Foco

O Metro Bank construiu seu *Balanced Scorecard* com a finalidade de obter foco. O Metro foi o resultado da fusão entre dois bancos altamente competitivos da mesma região. As visões das duas empresas originais nunca haviam sido totalmente compatibilizadas. Ao mesmo tempo, ainda sem terem chegado a uma síntese ou consenso em relação ao estilo e estratégia operacional para o novo Metro Bank, os executivos lançaram um grande programa de transformação no intuito de se tornarem mais inovadores e criarem um banco voltado para o século XXI. Infelizmente, o programa de transformação se descontrolou, deixando o banco com mais de 70 programas de ação diferentes, cada qual consumindo tempo e recursos gerenciais.

O executivo principal do banco viu o *Balanced Scorecard* como uma forma de aglutinar a empresa. Esclarecendo os objetivos estratégicos e identificando os poucos vetores críticos, o Metro conseguiu gerar consenso e trabalho em equipe entre todos os altos executivos, independente do banco de origem ou da organização funcional que representavam. Além disso, o *scorecard* criou um veículo para estabelecer prioridades, para consolidar e integrar os muitos programas de mudanças então existentes. O resultado foi um conjunto de iniciativas estratégicas muito mais gerenciáveis, todas voltadas para alcançar objetivos específicos de reconhecida importância estratégica.

Descentralização e Desenvolvimento de Lideranças

O executivo principal da Pioneer Petroleum queria descentralizar e distribuir o poder até então exercido por uma organização funcional altamente centralizada. Ele criou 14 novas unidades estratégicas de negócios cuja missão era o intenso foco no cliente, além de reduzir, e até mesmo eliminar, todos os custos desnecessários (que não agregavam valor). Os líderes das novas unidades, no entanto, estavam todos acostumados à antiga cultura centralizada da Pioneer, onde haviam aprendido a cumprir ordens. Eles não tinham nenhuma experiência na formulação de suas próprias estratégias e no gerenciamento do processo através dos quais essas estratégias seriam im-

plementadas. O executivo principal da Pioneer manifestou preocupação de que os chefes das novas unidades não tivessem experiência executiva suficiente para implementar a nova estratégia de descentralização.

O executivo principal envolveu a alta administração no processo de criação do *scorecard* na tentativa de facilitar o desenvolvimento de lideranças executivas entre os 14 chefes de unidades de negócios. A equipe desenvolveu um modelo corporativo que definia as prioridades estratégicas. Esse modelo passou a ser o *Balanced Scorecard* corporativo. O chefe de cada unidade utilizava o *scorecard* corporativo como ponto de partida para a formulação da estratégia específica em nível de unidade de negócios. As equipes executivas das unidades começaram com uma sessão externa destinada a esclarecer a missão, a visão e os valores de suas novas organizações. A sessão prosseguiu com o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para cada unidade que poderia ser analisado em nível corporativo. O desenvolvimento dos *scorecards* reuniu os executivos das 14 novas unidades, para que fosse dado início a um trabalho em equipe. A articulação da visão compartilhada para as unidades provou ser o veículo perfeito para os processos de desenvolvimento de equipes e estratégias. O modelo corporativo serviu para orientar o raciocínio dos executivos e reduzir o risco associado ao desenvolvimento inicial independente de uma estratégia baseada em unidades de negócios. A criatividade e as energias da equipe executiva das unidades poderiam ser canalizadas de acordo com as dimensões definidas na estratégia corporativa.

A análise corporativa também era útil para garantir, antes da implementação, a aceitação das estratégias de cada unidade em nível corporativo. Todo esse processo deu ao executivo principal a oportunidade de desenvolver novas habilidades entre os executivos das unidades, que aprenderam a formular e gerenciar unidades estratégicas de negócios. Embora o desenvolvimento de lideranças seja um processo contínuo, o executivo principal da Pioneer utilizou a preparação dos *Balanced Scorecards* corporativos e de unidades de negócios como um passo inicial eficaz.

Intervenção Estratégica

A Kenyon Stores, ao contrário do que ocorreu com a Pioneer Petroleum, já estava descentralizada. Suas unidades baseadas no mercado eram especializadas em vestuário para diferentes segmentos de clientes. Cada uma seguia sua própria estratégia de moda, definição de

mercados e aquisição de mercadorias. O executivo principal da Kenyon, entretanto, estava convencido de que a abordagem altamente descentralizada levaria à perda de oportunidades de maior crescimento e lucratividade. A abordagem descentralizada fora ideal quando a organização era menor e a sua missão era estar próxima às tendências e exigências da moda para segmentos específicos de clientes. Mas cada unidade estava se aproximando do porte que a corporação inteira tinha há apenas cinco anos. Essa escala mudava radicalmente a postura estratégica, exigindo que o presidente de cada unidade fosse mais estrategista e menos comerciante. O executivo principal via o *Balanced Scorecard* como uma forma de se envolver pessoalmente com os presidentes das unidades, ajudando-os a se desenvolverem como líderes de unidades de negócios e assistindo-os no desenvolvimento de estratégias para crescimento futuro.

O executivo principal utilizou o *Balanced Scorecard* para criar uma agenda corporativa estratégica. Juntamente com os presidentes das unidades, ele definiu 10 temas (ver Capítulos 8 e 12) pelos quais cada unidade deveria estabelecer seus próprios objetivos e mecanismos específicos de realização em *Balanced Scorecards* individuais.

As equipes executivas de corporação e das unidades iniciaram o processo anual de planejamento a longo prazo em torno da discussão sobre a maneira como cada unidade deveria abordar essas questões. Esse diálogo permitiu que os presidentes das unidades elaborassem seus planos de longo prazo em função da estrutura do *scorecard*. Os 10 temas foram o mecanismo de integração das estratégias das unidades à visão corporativa. O processo engajou o executivo principal na formação da estratégia da organização, e não na mera análise dos resultados após os fatos. O mais importante é que o processo serviu como um veículo para que trabalhasse com os presidentes das unidades, anteriormente autônomos. Ele aproveitou a oportunidade para ajudar a formá-los, desenvolvê-los e incentivá-los.

Em suma, o ímpeto inicial para a construção do *Balanced Scorecard* pode advir da necessidade de:

- Esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão e à estratégia.
- Desenvolver uma equipe executiva.
- Comunicar a estratégia.
- Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos.
- Estabelecer metas estratégicas.
- Alinhar recursos e iniciativas estratégicas.

- Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis.
- Fornecer a base para o aprendizado estratégico.

A seleção dos objetivos no início do projeto do *scorecard* não deve se restringir à ampliação do seu uso. Em geral, como descrevemos no Capítulo 12, já vimos o papel do *scorecard* crescer e se ampliar durante a implementação. Mas o conjunto inicial de objetivos servirá para motivar e comunicar a razão pela qual a organização está construindo o *scorecard*, e ajudará a sustentar o programa caso o interesse e o comprometimento venham a diminuir.

OS PARTICIPANTES

Alcançado o consenso em relação aos objetivos e ao papel futuro do *Balanced Scorecard*, a organização deverá selecionar a pessoa que atuará como arquiteto, ou líder de projeto, para o *scorecard*. O arquiteto será responsável pela sua organização, pela filosofia e metodologia do projeto e pelo desenvolvimento do *scorecard*. É claro que todo bom arquiteto precisa de clientes — nesse caso, a alta administração. Como em qualquer projeto, o cliente deve estar totalmente engajado no processo de desenvolvimento, já que assumirá a propriedade final do *scorecard* e liderará os processos gerenciais associados à sua utilização.

O arquiteto orienta o processo, supervisiona o cronograma de reuniões e entrevistas, garante à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, e, em geral, serve para manter o processo no rumo certo e dentro do prazo. Durante a fase de facilitação da construção do *scorecard*, o arquiteto deve gerenciar um processo cognitivo, analítico — traduzindo opiniões subjetivas e genéricas sobre as estratégias e intenções em objetivos explícitos e mensuráveis — e um processo interpessoal, até mesmo emocional, de formação de equipe e resolução de conflitos.

Nossa experiência mostra que o arquiteto costuma ser um alto executivo de áreas de apoio dentro da organização. Já vimos pessoas dos mais variados perfis profissionais gerenciando e facilitando o processo de desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* em suas empresas:

- Vice-presidente de planejamento estratégico ou desenvolvimento empresarial.

- Vice-presidente de qualidade.¹
- Vice-presidente financeiro ou *controller* de divisão.²

Algumas organizações utilizaram consultores externos para dar assistência ao arquiteto interno no processo de desenvolvimento do *scorecard*.

CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: O PROCESSO

Toda organização tem características próprias e pode desejar seguir seu próprio caminho para a construção do *Balanced Scorecard*. Entretanto, podemos delinear um plano típico e sistemático que utilizamos para criar *scorecards* em dezenas de organizações. Se executado de forma adequada, este processo de quatro etapas incentivará o comprometimento com o *scorecard* entre os executivos e gerentes, e produzirá um *Balanced Scorecard* útil e os ajudará a alcançar os objetivos de seus programas.

Definição da Arquitetura de Indicadores

TAREFA 1. SELECIONAR A UNIDADE ORGANIZACIONAL ADEQUADA

O arquiteto deve, consultando a alta administração, definir a unidade de negócios à qual se aplicará o *scorecard*. A maioria das corporações é bastante diversificada, e a construção de um *scorecard* em nível corporativo pode ser uma tarefa inicial complexa. A construção do primeiro *scorecard* funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, de preferência uma que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade terá seus próprios produtos e clientes, operações de marketing e canais de distribuição e instalações de produção. Deverá ser uma unidade onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro, sem as complicações (e discussões) associadas a alocações de custos e transferências de preços de produtos e serviços entre unidades organizacionais.

A Figura A-1 mostra a estrutura típica de uma empresa multinacional organizada hierarquicamente. O foco natural do *Balanced Scorecard* está no nível III de uma organização desse tipo.

Se a unidade organizacional for definida de forma muito restrita (digamos, dentro de uma unidade no nível III da Figura A-1), poderá

ser difícil definir uma estratégia coerente e independente. Por exemplo, um *scorecard* para um único departamento funcional ou para uma única iniciativa pode ter alcance demasiadamente restrito. Um conjunto de indicadores-chave de desempenho provavelmente seria suficiente para esse propósito estrito. Mas os *Balanced Scorecards* já foram construídos para funções de apoio complexas, *joint-ventures* e entidades sem fins lucrativos. A questão relevante é se a unidade organizacional proposta possui (ou deveria possuir) uma estratégia para realizar a sua missão. Em caso afirmativo, a unidade é uma candidata válida ao *Balanced Scorecard*.

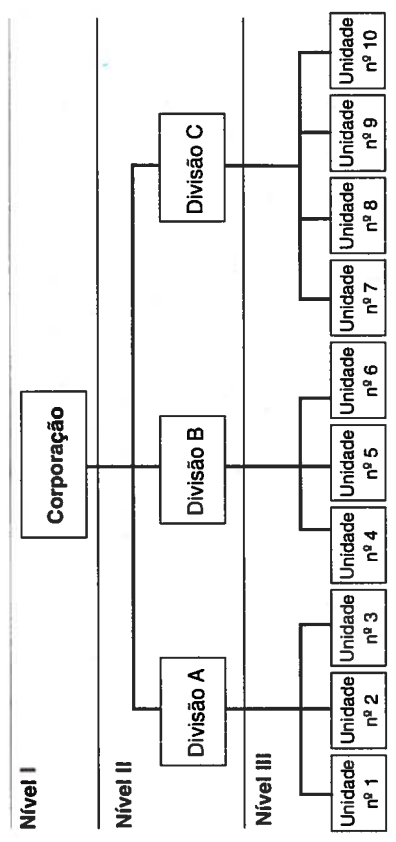


Figura A-1 Definir e Esclarecer a Unidade de Negócios

Numa das aplicações, trabalhamos com uma grande empresa de combustíveis e produtos químicos. As unidades operacionais da empresa incluíam:

- Um fornecedor, monopolista, de combustível natural para clientes locais, com atividades regulamentadas pelo governo.
- Um fornecedor, competitivo, de combustível natural para clientes em âmbito nacional, não sujeito à regulamentação do governo.
- Uma empresa de produtos químicos básicos.
- Uma empresa de consultoria em serviços de abastecimento.

Diante da solicitação inicial para que facilitássemos o desenvolvimento do *scorecard* da empresa, logo determinamos que, embora muitos recursos e serviços corporativos atendessem a todas as unidades, as operações de cada unidade eram tão diversas que faria mais

sentido desenvolver *scorecards* separados para as diferentes unidades do que tentar começar pela construção de um *scorecard* corporativo.

TAREFA 2. IDENTIFICAR AS RELAÇÕES ENTRE A UNIDADE DE NEGÓCIOS E A CORPORAÇÃO

Definida e selecionada a unidade, o arquiteto deve analisar o relacionamento da unidade com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa. O arquiteto realizará entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo para conhecer:

- Os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração).³
- Os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação).
- Relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos).

Esse conhecimento é fundamental para orientar o processo de desenvolvimento, sob pena de a SBU desenvolver objetivos e medidas que propiciem a sua otimização às custas de outras unidades ou de toda a corporação. A identificação de relações unidade/corporação torna visíveis tanto limitações quanto oportunidades que possivelmente ficariam ocultas caso a unidade fosse considerada como uma estrutura organizacional totalmente independente.

O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

TAREFA 3. REALIZAR A PRIMEIRA SÉRIE DE ENTREVISTAS

O arquiteto prepara o material básico do *Balanced Scorecard*, bem como os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. Esse material é fornecido a cada alto executivo na unidade de negócios — normalmente entre 6 e 12 executivos. O arquiteto deve também obter informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, inclusive sobre tendências significativas de tamanho e crescimento do mercado, concorrentes e produtos concorrentes, preferências de clientes e inovações tecnológicas.

Depois que os executivos analisarem o material, o arquiteto realizará entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada uma com eles. Nessas entrevistas, o arquiteto obterá informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do *Balanced Scorecard*, abrangendo as quatro perspectivas. Embora a título de simplificação façamos referência ao arquiteto como uma única pessoa, na realidade, o processo de entrevistas e a subsequente síntese das informações serão melhor realizados por um grupo de dois ou três indivíduos. O arquiteto, como líder da equipe, normalmente realiza a entrevista propriamente dita, fazendo perguntas e buscando respostas. Uma pessoa pode se concentrar nos objetivos e medidas reais especificados pelo executivo; outra na tentativa de captar citações que sirvam para respaldar e dar mais significado e contexto aos objetivos e medidas. As entrevistas podem fluir livremente e não seguir uma estrutura predeterminada, mas o processo de entrevistas, bem como a coleta de informações fornecidas pelos executivos, serão facilitados se o arquiteto utilizar o mesmo conjunto de perguntas e oferecer o mesmo conjunto de respostas potenciais.

As entrevistas cumprem vários objetivos importantes, alguns óbvios, outros menos evidentes. Os objetivos explícitos são comunicar o conceito do *Balanced Scorecard* aos executivos, responder às dúvidas que têm sobre o conceito, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional, e saber como isso se traduz em objetivos e medidas para o *scorecard*. Os objetivos implícitos incluem o início do processo de indução da empresa a pensar em traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis, conhecer melhor as possíveis preocupações dos principais interessados em relação ao desenvolvimento e à implementação do *scorecard*, e identificar conflitos potenciais entre os participantes, quer em seus pontos de vista com relação à estratégia e aos objetivos, quer em nível pessoal ou interfuncional.

TAREFA 4. SESSÃO DE SÍNTESE

Realizadas todas as entrevistas, o arquiteto e outros membros da equipe de projeto se reúnem para discutir as respostas obtidas nas entrevistas, destacar questões importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. Os membros da equipe podem também discutir suas impressões em relação às resistências pessoais e organizacionais ao *Balanced Scorecard* e à mudança nos processos gerenciais que se seguirão ao lançamento do *scorecard*.

O resultado da sessão de síntese deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas. Cada perspectiva e objetivo dentro da perspectiva será acompanhado por citações anônimas dos executivos que explicam e respaldam os objetivos e identificarão questões que a equipe executiva deverá resolver. A equipe deve tentar determinar se a relação preliminar de objetivos prioritários retrata a estratégia da unidade de negócios, e se os objetivos nas quatro perspectivas parecem estar interligados em relações de causa e efeito. Essas observações podem servir como objeto de discussão durante o *workshop* executivo que se seguirá.

TAREFA 5. WORKSHOP EXECUTIVO: PRIMEIRA ETAPA

O arquiteto marca e realiza uma reunião com a equipe da alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao *scorecard*. Durante o *workshop*, o arquiteto facilita um debate de grupo sobre as declarações de missão e estratégia, até que seja alcançado um consenso. O grupo passa então a responder à pergunta: “Se eu for bem-sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos da empresa e para a minha capacidade de crescer e melhorar?” Cada perspectiva é abordada de forma sequencial.

O arquiteto mostra os objetivos propostos, suas classificações e as citações obtidas nas entrevistas. Ele pode exibir vídeos das entrevistas com representantes de acionistas e clientes, a fim de acrescentar uma ótica externa às discussões. Normalmente, o grupo estará deliberando sobre muito mais de quatro ou cinco medidas para cada perspectiva. Cada objetivo deve ser discutido individualmente, sem compará-lo a outros objetivos potenciais, para que sua relevância específica, seus pontos fortes e suas deficiências possam ser totalmente explorados. Nessa ocasião, não é fundamental a redução das opções, embora possam ser feitas votações para verificar se algumas das medidas propostas são vistas como de baixa prioridade pelo grupo.

Depois de lançados e discutidos todos os objetivos potenciais dentro de uma perspectiva, o grupo seleciona (por votação) as três ou quatro mais importantes. Isso pode ser feito de diversas formas: votos por escrito, sinais com as mãos ou entregando-se a cada pessoa três pontos verdes, pedindo que coloque um ponto ao lado de cada objetivo considerado mais importante. Para os objetivos mais cotados, o arquiteto e a equipe criam uma descrição formada por uma única frase

ou um único parágrafo. Se o tempo permitir, o arquiteto poderá pedir ao grupo que faça um *brainstorm* sobre os indicadores para os objetivos.

A equipe executiva deve ser dividida em quatro subgrupos, cada um responsável por uma das perspectivas. Um executivo de cada subgrupo será escolhido para liderar o subgrupo na fase seguinte do processo. Além dos altos executivos, os representantes dos níveis gerenciais seguintes e os principais gerentes funcionais devem ser incluídos nos subgrupos (entre quatro a seis pessoas), a fim de ampliar a base de discussão e consenso.

Até o final do *workshop*, a equipe executiva terá identificado de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo. Após a reunião, o arquiteto preparará e distribuirá um documento sintetizando as conclusões, e relacionará a composição e liderança dos quatro subgrupos.

Escolha e Elaboração dos Indicadores

TAREFA 6. REUNIÕES DOS SUBGRUPOS

O arquiteto trabalhará com subgrupos individuais durante várias reuniões, nas quais cada subgrupo terá quatro objetivos principais:

1. Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo.
2. Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo.
3. Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis.
4. Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

Ao facilitar essas reuniões, um arquiteto habilitado lançará mão do conhecimento da estrutura dessas quatro perspectivas, discutidas na Parte Um, e das relações entre os indicadores, tanto dentro quanto entre as perspectivas, que descrevem as relações de causa e efeito subjacentes à estratégia.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *scorecard* é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como cada estratégia é única, cada *scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos. Como vimos no Capítulo 7, no entanto, determinadas medidas essenciais de resultado aparecem repetidas vezes nos *scorecards*. Identificamos as seguintes:

Indicadores Financeiros Essenciais

- Retorno sobre o investimento/valor econômico agregado.
- Lucratividade.
- Aumento/*mix* de receita.
- Produtividade da redução de custos.

Medidas Essenciais dos Clientes

- Participação de mercado.
- Aquisição de clientes.
- Retenção de clientes.
- Lucratividade dos clientes.
- Satisfação dos clientes.

Medidas Essenciais de Aprendizado e Crescimento

- Satisfação dos funcionários.
- Retenção de funcionários.
- Lucratividade por funcionário.

Embora a maioria dos *scorecards* lance mão, em grande parte, dos indicadores essenciais de resultado, a arte de definir indicadores está nos vetores de desempenho. Estes são os indicadores capazes de fazer com que as coisas aconteçam, e que permitam a obtenção dos resultados esperados. A discussão sobre objetivos e indicadores nos Capítulos 3 a 7 (incluindo os apêndices aos Capítulos 4 e 5) deve ajudar o arquiteto e as equipes dos subgrupos a criar indicadores para os vetores de desempenho nas quatro perspectivas, que comunicarão, implementarão e monitorarão a estratégia específica da unidade de negócios.

O resultado final dos subgrupos para cada perspectiva deve ser:

- Uma lista de objetivos para a perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo.
- Uma descrição dos indicadores para cada objetivo.
- Uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado.
- Um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.

Quando esses resultados forem alcançados, o arquiteto poderá agendar o segundo *workshop* executivo.

TAREFA 7. WORKSHOP EXECUTIVO: SEGUNDA ETAPA

Um segundo *workshop*, envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, debate a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *scorecard*. O resultado dos subgrupos deve ser apresentado pelos executivos integrantes dos subgrupos, nunca pelo arquiteto ou por consultores internos ou externos do subgrupo. As apresentações ajudarão a criar a sensação de “posse” dos objetivos e indicadores, e comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do *scorecard*. Os participantes, seja numa sessão plenária ou em grupos de trabalho, comentam os indicadores propostos e começam a desenvolver um plano de implementação. Uma boa meta para esse segundo *workshop* será a capacidade de elaborar, no final, uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios. Um objetivo secundário seria incentivar os participantes a formular objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos, inclusive os índices de melhoria desejados. Dependendo do tipo de indicador e da filosofia da organização em relação ao estabelecimento de metas, pode ser empregada uma série de abordagens — do *benchmarking* à velocidade de mudança — para especificar metas a serem alcançadas nos três a cinco anos seguintes.

Elaboração do Plano de Implementação

TAREFA 8. DESENVOLVER O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Uma nova equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *Balanced Scorecard* a toda a organização e incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas. Em consequência desse processo, poderá ser desenvolvido um sistema de informações executivas inteiramente novo que vincule as métricas de alto nível das unidades de negócios ao chão-de-fábrica e às medidas operacionais de cada local.

TAREFA 9. WORKSHOP EXECUTIVO: TERCEIRA ETAPA

A equipe executiva se reunirá uma terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, aos objetivos e aos indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*, e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação. O *workshop* executivo também identificará programas de ação preliminares para alcançar as metas. Esse processo normalmente termina com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do *scorecard*. Até o final do *workshop*, a equipe executiva deverá chegar a um acordo em relação a um programa de implementação que terá por objetivo comunicar o *scorecard* aos funcionários, integrar o *scorecard* à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que sustente o *scorecard*.

TAREFA 10. FINALIZAR O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Para criar valor, o *Balanced Scorecard* deve ser integrado ao sistema gerencial da organização. Recomendamos que os executivos comecem a utilizar o *Balanced Scorecard* no prazo de 60 dias. É óbvio que um plano de implementação progressiva precisará ser desenvolvido, mas podemos utilizar as “melhores informações disponíveis” no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do *scorecard*. Com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo.

PRAZO PARA IMPLEMENTAÇÃO

O projeto típico de introdução do *scorecard* pode durar 16 semanas (ver diagrama na Figura A-2). É claro que nem todo esse tempo é ocupado com as atividades do *scorecard*. O cronograma é, em grande parte, determinado pela disponibilidade dos executivos para entrevistas, *workshops* e reuniões de subgrupos. Se as pessoas estiverem totalmente disponíveis para o projeto — uma situação improvável — o cronograma poderá ser reduzido. Uma das vantagens de estender o projeto por um período de 16 semanas é que a alta administração terá tempo entre os eventos programados — entrevistas, *workshops* executivos e reuniões de subgrupos — para considerar e refletir sobre a estrutura evolutiva do *Balanced Scorecard* e a estratégia, o sistema de informações e, mais importante, os processos gerenciais que ele apresentará.

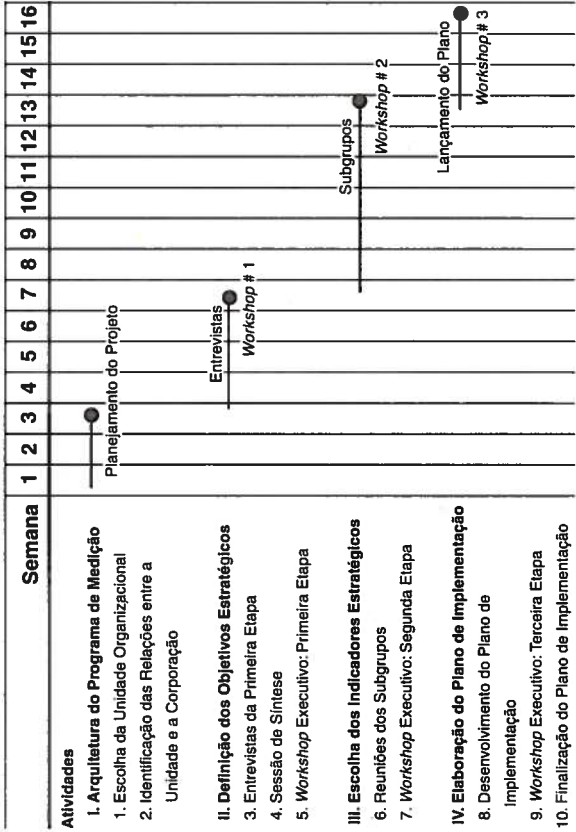


Figura A-2 Um Cronograma Típico para o Balanced Scorecard

O envolvimento do arquiteto (e dos consultores) é grande no início dessa programação, até aproximadamente a 6ª semana, quando é realizado o primeiro *workshop* executivo. Na segunda parte da programação, o cliente, a alta administração, deverá assumir mais responsabilidades pelo desenvolvimento do *scorecard*. O arquiteto passa a desempenhar um papel de *staff* e facilitação, ajudando a pro-

gramar as reuniões do subgrupo e prestando assistência na realização dessas reuniões. Quanto mais responsabilidade as equipes executivas tiverem pelas reuniões dos subgrupos e pelos *workshops* executivos subsequentes, maior a probabilidade de o projeto do *Balanced Scorecard* culminar com uma nova abordagem gerencial para a empresa.

Esse cronograma pressupõe que a unidade de negócios já formulou sua estratégia e tem acesso a pesquisas de mercado e de clientes para orientar decisões relativas à segmentação de mercados e às propostas de valor a serem apresentadas aos clientes em segmentos específicos. Se a unidade de negócios tiver que realizar uma análise estratégica de seu setor para poder fazer opções fundamentais de estratégias de mercado, produto e tecnologia, ou se tiver que realizar pesquisas de mercado mais detalhadas, o cronograma será estendido pelo tempo exigido por essas tarefas.

Ao final do cronograma do projeto, os executivos e gerentes da unidade de negócios deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas, definidas em um plano de implantação destinado a consolidar o *scorecard*, incluindo, talvez, novos sistemas e responsabilidades para a captação e comunicação dos dados do *scorecard*, além de compreenderem bem os processos gerenciais que serão alterados em consequência da posição central que os indicadores do *scorecard* passaram a ocupar nos sistemas gerenciais da organização.

RESUMO

Nossa experiência mostra que o primeiro *Balanced Scorecard* de uma organização pode ser criado em 16 semanas. Nesse ponto, a organização estará caminhando para a implementação, podendo fazer do *Balanced Scorecard* a pedra angular de seus sistemas gerenciais, conforme descrito na Parte Dois deste livro.

Notas

Prefácio

1. Dentre as empresas estavam a Advanced Micro Devices, a American Standard, a Apple Computer, a Bell South, a CIGNA, a Conner Peripherals, a Cray Research, a DuPont, a Electronic Data Systems, a General Electric, a Hewlett-Packard e a Shell Canada.
2. R. S. Kaplan, "Analog Devices: The Half-Life Metric", Harvard Business School Case nº 9-190-061, 1990.

Capítulo 1:

1. A. D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990).
2. Ver A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977), e T. H. Johnson e R. S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).
3. H. Itami, *Mobilizing Invisible Assets* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987).
4. J. Champy e M. Hammer, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Nova York: HarperBusiness, 1993). Ed. bras.: *Reengenharia. Revolucionando a Empresa* (Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994).
5. As empresas da era industrial utilizavam processos tradicionais de produção e prestação de serviços para fornecer diferentes modelos e opções a consumidores diversos. Essa abordagem dispendiosa só se tornou visível após o desenvolvi-

mento dos sistemas de custos baseados em atividades, em meados da década de 80; ver R. Cooper e R. S. Kaplan, "Measure Costs Right: Make the Right Decisions", *Harvard Business Review* (setembro-outubro de 1988): 96-103. Hoje as empresas reconhecem que devem focalizar melhor os segmentos de clientes que optam por servir ou adotar processos de oferta de produtos e serviços baseados em tecnologia que permitam grande variedade de produção a baixos custos.

6. J. L. Bower e C. M. Christensen, "Disruptive Technologies: Catching the Wave", *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1995): 43-53.
7. R. S. Kaplan e A. Sweeney, "Romeo Engine Plant." 9-194-032 (Boston: Harvard Business School, 1994).
8. R. K. Elliott, "The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting", *Accounting Horizons* (junho de 1992): 61-85.
9. R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 20.
10. Para uma extensa discussão sobre aprendizado com *feedback* simples e duplo nos processos gerenciais, ver Chris Argyris e Donald A. Schön, *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996); e "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review* (maio-junho de 1991): 99-109.

Capítulo 2:

1. A. D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977), e H.T. Johnson e R. S. Kaplan, "Nineteenth-Century Cost Management Systems", Cap. 2 em *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).
2. Johnson e Kaplan, "Controlling the Vertically Integrated Firm: The Du Pont Powder Company to 1914", Cap. 4, e "Controlling the Multidivisional Organization: General Motors in the 1920s", Cap. 5 em *Relevance Lost*.
3. Algumas destas críticas aparecem no apêndice deste capítulo.
4. "Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady", *Harvard Business Review* (setembro-outubro de 1993): 143-147.
5. Este depoimento é uma adaptação de Joseph M. Juran, "Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality", *Harvard Business Review* (julho-agosto de 1993): 45.
6. R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 134.
7. P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nova York: Currency Doubleday, 1990). Ed. bras.: *A Quinta Disciplina* (São Paulo: Best Seller, 1990).
8. M. Lebas, "Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice", *European Accounting Review* 3, nº 3 (1994): 471-487.
9. J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser e L. Schlesinger, "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* (março-abril de 1994): 164-174.

10. Simons, *Levers of Control*.
11. M. Good, A. Campbell e M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (Nova York: John Wiley & Sons, 1994).
12. M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* (Nova York: Free Press, 1980) e *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nova York: Free Press, 1985). Ed. bras.: *Estratégia Competitiva* (Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986) e *Vantagem Competitiva* (Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986).
13. C. K. Prahalad e G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* (maio-junho 1990): 79-91; R. Hayes, "Strategic Planning — Forward in Reverse", *Harvard Business Review* (novembro-dezembro de 1985): 111-119; e D. J. Collis e C. A. Montgomery, "Competing on Resources Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review* (julho-agosto de 1995): 118-128.
14. Entretanto, quando começaram a desenvolver *Balanced Scorecards*, muitas empresas logo perceberam uma falta de consenso em relação à estratégia de suas unidades de negócios. Nesses casos, o desenvolvimento dos objetivos e indicadores do *Balanced Scorecard* passam a ser o catalisador para um processo de formulação de estratégia mais preciso entre os altos executivos.
15. Michael D. Porter, "Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System", *Harvard Business Review* (setembro-outubro de 1992): 73.
16. The AICPA Special Committee on Financial Reporting, *Improving Business Reporting — A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors* (Nova York: American Institute of Certified Public Accountants, 1994), 9.
17. *Ibid.*, 10.
18. *Ibid.*, 30.

Capítulo 3:

1. Ver, por exemplo, G. Bennett Stewart, *The Quest for Value* (Nova York: Harper Business, 1991), e G. B. Steward, "Eva": Fact and Fantasy", *Journal of Applied Corporate Finance* (verão de 1994): 71-84.
2. C. W. Hofer e D. E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul: West Publishing, 1978); I. C. MacMillan, "Seizing Competitive Initiative", *Journal of Business Strategy* (primavera de 1982): 43-57; e P. Haspeslagh, "Portfolio Planning: Uses and Limits", *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1982): 58-73.
3. Este tratamento foi influenciado por Ernest H. Drew, "Scaling the Productivity of Investment", *Chief Executive* (julho/agosto de 1993).
4. Algumas atividades não se enquadraram mais nos objetivos estratégicos da empresa, tampouco conseguem gerar caixa ou lucro financeiro adequado. Essas atividades devem ser mantidas apenas no nível suficiente para que a empresa consiga implementar uma estratégia de "saída", através de venda ou um encerramento ordenado das atividades. Na fase de saída, as medidas financeiras devem focalizar a sustentação do valor existente. As medidas para a empresa nessa fase devem resultar de um claro entendimento entre o principal executivo e o diretor financeiro da empresa sobre o que é necessário como preparativo da empresa

para uma venda ordenada com maximização de valor. Os fatores que podem prejudicar a comercialização da unidade, como o aumento dos passivos e a criação de detritos, desperdício, poluição ou clientes decepcionados precisam ser rigorosamente monitorados.

5. S. L. Mintz, "Spotlight on SG&A", *CFO Magazine* (dezembro de 1994): 63-65.
6. Vimos no Capítulo 5, "Perspectiva dos Processos Internos de Negócios", como a Rockwater resolveu seu antigo problema de ciclo de pagamentos, visto que a solução exigia que os gerentes de projeto melhorassem a sua maneira de trabalhar com os clientes. Esse exemplo ilustra a importância de vincular os objetivos com as perspectivas do *scorecard*.

Capítulo 4:

1. Ver discussão sobre os sistemas de limites (*boundary systems*) em R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 47-55, 156.
2. J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser e L. Schlesinger, "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* (março-abril de 1994): 164-174.
3. T. O. Jones e W. E. Sasser, "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review* (novembro-dezembro de 1995): 88-89.
4. R. Cooper e R. S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review* (maio-junho de 1991): 130-135.
5. C. Hart, "The Power of Unconditional Service Guarantees", *Harvard Business Review* (julho-agosto de 1988): 54-62; e J. Heskett, E. Sasser e C. Hart, *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game* (Nova York: Free Press, 1990).

Capítulo 5:

1. Alternativamente, as empresas cuja estratégia nasce de uma visão baseada em recursos da empresa (ver, por exemplo, D. Collis e C. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1960s", *Harvard Business Review* [julho-agosto de 1995]: 118-128) podem querer estabelecer objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos antes de abordar a perspectiva dos clientes, ou até mesmo a perspectiva financeira. A abordagem baseada em recursos tenta alavancar determinadas capacidades (ou competências) essenciais críticas para obter uma vantagem competitiva sustentável. Essa abordagem pode ser implementada através da transformação das capacidades críticas em objetivos e medidas específicos para os processos internos essenciais. Essas medidas dos processos internos, por sua vez, podem ser vinculadas à perspectiva dos clientes através da identificação de objetivos e medidas para os segmentos de mercados e clientes nos quais a empresa espera ser bem-sucedida com suas capacidades essenciais.
2. R. S. Kaplan, "Yesterday's Accounting Undermines Production", *Harvard Business Review* (julho-agosto de 1984): 95-101; H. T. Johnson e R. S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987); R. Howell, J. Brown, S. Soucy e A. Seed, *Management*

Accounting in the New Manufacturing Environment (Montvale, N.J.: National Association of Accountants and CAM-I, 1987); e R. S. Kaplan, "Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments", *Measures for Manufacturing Excellence Accounting*, ed. R. S. Kaplan (Boston: Harvard Business School Press, 1990), 15-38.

3. Ver discussão em A. Nanni, J. Miller e T. Vollmann, "What Shall We Account for?" *Management Accounting* (janeiro de 1988): 42-48; John Lessner, "Performance Measurement in a Just-in-Time Environment: Can Traditional Performance Measurements Still Be Used?" *Journal of Cost Management* (outono de 1989): 22-28; Kelvin Cross and Richard Lynch, "Accounting for Competitive Performance", *Journal of Cost Management* (primavera de 1989): 20-28; e A. Nanni, R. Dixon e T. Vollmann, "Strategic Control and Performance Measurement", *Journal of Cost Management* (verão de 1990): 33-42.
4. Embora qualquer medida que atravessasse linhas departamentais ou organizacionais seja uma tarefa complexa, não deverá ser tão difícil criar medidas da qualidade, produção, *throughput* e tempo de ciclo para a maioria dos processos de negócios. A medida de custo é mais complexa, já que não é possível uma medição física direta do custo. O custeio baseado em atividades tem um papel valioso na facilitação da medição de custo dos processos de negócios.
5. R. S. Kaplan, "Analog Devices: The Half-Life System", 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990) e R. S. Kaplan e D. P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1991): 71-79.
6. Robin Cooper, em *When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), afirma que muitas empresas japonesas, na realidade, tentam competir superando o desempenho de todos os rivais em custo, qualidade, funcionalidade e tempo de lançamento de novos produtos no mercado, em vez de competir em segmentos específicos de clientes e mercado, ou com subconjuntos de capacidades empresariais.
7. Gary Hamel e C. K. Prahalad, *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), 84, 100, 101.
8. Realizando pesquisas de mercado antes de projetar o produto ou o serviço, a empresa pode utilizar abordagens como o custo-meta ou a engenharia de valores durante o projeto, para que as combinações de qualidade, funcionalidade e preço desejadas pelos clientes possam ser incorporadas a um custo que permita à empresa obter o lucro desejado. A constante atenção dispensada à qualidade, à funcionalidade e ao custo durante a fase de projeto é especialmente importante nos setores em que até 80% do custo de um produto são determinados durante a fase de projeto. Ver Cooper, *When Lean Enterprises Collide*; também Robin Cooper e W. Bruce Chew, "Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs", *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1996): 99-97.
9. No caso das empresas farmacêuticas e de produtos químicos agrícolas, as vendas de produtos "proprietários" representariam as vendas de produtos que ainda se encontram sob proteção de patente *versus* vendas de produtos genéricos que poderiam ser fabricados pelos concorrentes.
10. Charles J. House e Raymond L. Price, "The Return Map: Tracking Product Teams", *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1991): 92-100; também

Marvin L. Patterson, "Designing Metrics," cap. 3 em *Accelerating Innovation: Improving the Process of Product Development* (Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1993).

11. Ver Lessner, "Performance Measurement in a Just-in-Time Environment"; R. Kaplan, "Limitation of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments", Cap. 1 em *Measures for Manufacturing Excellence*; e Eliyahu Goldratt e Jeff Cox, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement* (Croton-on-Hudson, N.Y.: North River Press, 1986).
12. Uma amostra representativa das referências inclui C. Berliner e J. Brimson, "CMS Performance Measurement", Cap. 6 em *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design*, ed. C. Berliner e J. A. Brimson (Boston: Harvard Business School Press, 1988); C. J. McNair, W. Mosconi e T. Norris, *Meeting the Technology Challenge: Cost Accounting in a JIT Environment* (Montvale, N.J.: Institute of Management Accountants, 1988); R. S. Kaplan, "Management Accounting for Advanced Technological Environments", *Science* (25 de agosto de 1989): 819-823; e R. Lynch e K. Cross, *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement* (Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1991).
13. Alguns aspectos do pedido não poderiam ser verificados em 15 minutos. Uma decisão de aprovação dependia das informações fornecidas sobre a validade do pedido, inclusive experiência empregatória, salário e valor de mercado do imóvel adquirido. Essas informações seriam confirmadas nos vários dias seguintes. Mas o trabalho analítico e o levantamento de crédito poderiam ser realizados em um espaço de tempo de 15 minutos.
14. Ver G. Cokins, A. Stratton e J. Helbling, *An ABC Manager's Primer* (Montvale, N.J.: Institute of Management Accountants, 1993) e R. Cooper, R. Kaplan, L. Maisei, E. Morrissey e R. Oehm, *Implementing Activity-Based Cost Management* (Montvale, N.J.: Institute of Management Accountants, 1993).

Capítulo 6:

1. A. Schneiderman, "Setting Quality Goals," *Quality Progress* (abril de 1988), 51-57; ver também R. Kaplan, "Analog Devices, Inc.: The Half-Life System," 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990).
2. M. Beer, R. Eisenstat e R. Biggadike, "Developing an Organization Capable of Strategy Implementation and Reformulation", *Organizational Learning and Competitive Advantage*, ed. B. Moingnon e A. Edmonson (Londres: Sage, 1996).

Capítulo 7:

1. Para uma descrição de medidas de diagnóstico, ver Cap. 4 em Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).
2. A importante distinção entre as medidas monitoradas nos sistemas de controle diagnóstico de uma empresa e aquelas que fazem parte de contínuas interações entre os executivos enquanto eles examinam e debatem as principais incertezas

estratégias foi articulada por Simons, *Levers of Control*.

3. Experiência relatada em "Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady", *Harvard Business Review* (setembro-outubro de 1993): 143-147.
4. Robert S. Kaplan, "Analog Devices, Inc.: The Half-Life System," 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990) e A. Schneiderman, "Metrics for the Order Fulfillment Process: Parts I and II," *Journal of Cost Management* (verão de 1996, outono de 1996).

Capítulo 8:

1. Ver D. J. Collis e C. A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review* (julho-agosto de 1995): 118-128; M. Goold, A. Campbell e M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (Nova York: John Wiley & Sons, 1994); e G. Hamel e C. K. Prahalad, *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
2. Ver C. K. Prahalad e G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* (maio-junho de 1990): 79-91.
3. Goold, Campbell e Alexander, *Corporate-Level Strategy*.
4. Experiência relatada em "Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady", *Harvard Business Review* (setembro-outubro de 1993): 146.
5. D. Osborne e T. Gaebler, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992).
6. *Creating a Government That Works Better and Costs Less: Report of the National Performance Review* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1993).
7. Ibid. 74-75
8. Grupo de Trabalho de Medição de Desempenho, "Performance Measurement Report", texto não publicado, Procurement Executive Association: Washington, D.C., dezembro de 1994.
9. *Creating a Government*, 76.
10. Somos gratos a Laura Downing e Marissa Hendrickson, da Renaissance Solutions, Inc., pelas informações relativas ao estudo sobre as Olimpíadas Especiais de Massachusetts.

Capítulo 9:

1. Jay W. Lorsch, "Empowering the Board", *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1995): 107, 115-116.
2. A Skandia chama seu sistema de indicadores de capital humano, estrutural e dos clientes de *Skandia Navigator*, por ser utilizado como "um instrumento criado para nos ajudar a navegar para o futuro e, com isso, estimular a renovação e o desenvolvimento".

Capítulo 10:

1. S. Sherman, "Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles", *Fortune* (13 de novembro de 1995), 231-232.
2. C. Y. Baldwin e K. B. Clark, "Capital-Budgeting Systems and Capabilities Investments in U.S. Companies after the Second World War", *Business History Review* (primavera de 1994): 73-109.
3. Ibid.; e R. S. Kaplan, "Must CIM Be Justified by Faith Alone", *Harvard Business Review* (março-abril de 1986): 87-97; R. L. Hayes e D. A. Garvin, "Managing as If Tomorrow Mattered", *Harvard Business Review* (maio-junho de 1982): 71-79.
4. G. Donaldson, *Managing Corporate Wealth: The Operation of a Comprehensive Financial Goals System* (Nova York: Basic Books, 1984).

Capítulo 11:

1. Ver, por exemplo, R. N. Anthony, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* (Boston: Harvard Business School, 1965).
2. Para uma extensa discussão sobre aprendizado com realimentação simples e em dois níveis nos processos gerenciais, ver C. Argyris, *Reasoning, Learning, and Action* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982); *Strategy, Change and Defensive Routines* (Nova York: Harper & Row, 1985); e "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review* (maio-junho de 1991): 99-109.
3. Ver H. Mintzberg, "Crafting Strategy", *Harvard Business Review* (julho-agosto de 1987): 66-75; e "The Design School: Reconsidering the Basis Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal* (novembro-dezembro de 1990): 171-195; também Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 18-21.
4. David Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* (julho-agosto de 1993): 78-91.
5. James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. e Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* (março-abril de 1994): 164-174.
6. Peter F. Drucker, "The Theory of the Business", *Harvard Business Review* (setembro-outubro de 1994): 95-104.
7. Jon R. Katzenberg e Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

Capítulo 12:

1. Este é um exemplo de ausência de indicadores, descrito no Capítulo 10.
2. Para uma discussão sobre argumentação de defesa — como reconhecê-la e superá-la — ver C. Argyris e D. Schön, "Defensive Reasoning and the Theoretical Framework That Explains It," Part II, *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996), 75-107.

3. Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 11.

Apêndice:

1. O título dessa pessoa varia. Já vimos títulos como VP de melhoria de qualidade e produtividade, VP de melhoria contínua, VP de reprojeto de processos de negócios (ou reengenharia) e VP de melhoria de processos.
2. Para simplificar um pouco, conheçamos dois tipos de diretores financeiros nas empresas. O primeiro vê o seu papel como um agente de mudanças dentro da empresa. Essa pessoa conhece as limitações da utilização exclusiva de medidas financeiras de resultados passados para orientar a organização em seu novo ambiente competitivo, e quer que o grupo financeiro utilize suas capacidades na coleta de dados, nos sistemas de informações, na medição e na auditoria para desenvolver e operar novos sistemas de medição, comunicação e controle. Esse executivo financeiro poderia, na realidade, ser o arquiteto e, posteriormente, o proprietário do processo de *Balanced Scorecard* da unidade de negócios. O segundo tipo de diretor financeiro, entretanto, é um guardião cioso da objetividade, auditabilidade e integridade dos números financeiros. Esse diretor acha que a inclusão de indicadores intangíveis, mais subjetivos e menos auditáveis ao elenco de medidas sob responsabilidade da organização financeira diluirá a sua missão fundamental e comprometerá a sua capacidade de medir e controlar os números financeiros de acordo com os padrões de alta qualidade estabelecidos ao longo de décadas de prática. Esse segundo tipo de diretor financeiro, normalmente com formação em contabilidade ou auditoria, não é um bom candidato a arquiteto do projeto do *Balanced Scorecard*, tampouco, posteriormente, para mantê-lo como sistema gerencial central.
3. O diretor financeiro e o executivo principal ou o diretor de operações devem ser entrevistados a fim de se inteirarem dos objetivos financeiros estabelecidos para a unidade de negócios.

Índice

A	
Acionistas, 35, 218	
Advanced Micro Devices (AMD), 37, 106	
Agente da mudança, no desenvolvimento do <i>scorecard</i> , 300	
Alexander, M., 327n, 331n	
Alianças, 181	
Alinhamento estratégico. <i>Ver</i> Alinhamento organizacional	
Alinhamento organizacional, 145, 207, 310	
acionistas e, 210, 217	
diretoria e, 210, 217	
obstáculos à implementação da estratégia e, 202	
programas de comunicação e, 210-217	
programas de educação e, 210-217	
programas de estabelecimento de metas e, 210, 221	
relação entre <i>scorecard</i> e metas da unidade e, 221	
sistemas de compensação e, 210, 226	
Alocação de recursos. <i>Ver também</i> Utilização dos ativos; Processo orçamentário; Gestão do capital	
barreiras à implementação da estratégia e, 200, 203	
implementação do <i>scorecard</i> e, 297	
relação entre estratégia e, 257	
Alta administração. <i>Ver também</i> Sistemas gerenciais	
aprendizado contínuo e a, 279	
consenso entre a, 308, 316	
formulação e atualização da estratégia e, 293	
gerenciamento dos sistemas de gestão estratégica e, 301	
no processo de desenvolvimento do <i>scorecard</i> , 315-316, 317, 321	
papéis gerenciais na transição e, 300, 313	
<i>peer review</i> e, 272	
revisões estratégicas e, 274	
sucesso da iniciativa do <i>scorecard</i> e, 308, 313	
AMD. <i>Ver</i> Advanced Micro Devices	
American Institute of Certified Public Accountants, 40	

- Análise da correlação, 266
Análise da situação, 270
Analog Devices, 37, 47, 98, 106, 143, 171
Anthony, R. N., 332n
Aprendizado com realimentação em dois níveis (*double-loop learning*), 18-19, 263, 281. *Ver também*
Aprendizado estratégico
Aprendizado contínuo, 279
Aprendizado estratégico, 15. *Ver também* Perspectiva de aprendizado e crescimento
aprendizado com realimentação simples *versus* dupla realimentação e, 19, 262
aprendizado contínuo com dupla realimentação e, 279
barreiras à implementação e, 199
comunicação dos, 13-14, 153-154
confidencialidade e, 215
consenso em relação às, 12, 327n, 308, 316
estratégia corporativa e, 175
estratégia de unidades de negócios *versus* estratégia corporativa, 175
estrutura comum e, 264
estrutura do *scorecard* e, 8-18, 175
feedback e, 264
formulação de estratégias e, 39, 292, 293
medidas financeiras e, 32, 50, 153
objetivos estratégicos. *Ver também* Alinhamento organizacional;
Abordagens das unidades
formulação de estratégias e, 39
perspectiva de aprendizado e crescimento e, 15
perspectiva interna e, 113
planejamento e, 14
relação entre decisões de investimento e, 248
relações de causa e efeito e, 30, 155, 167
solução de problemas em equipe e, 273
Aprendizado organizacional. *Ver* Aprendizado com realimentação dupla; Perspectiva de aprendizado e crescimento; Aprendizado estratégico
Argyris, Chris, 326n, 332n
Arquiteto do *scorecard*, 300, 313
Ativos intangíveis, 3, 7
Aumento de desempenho. *Ver também* *Balanced Scorecard*; Medidas financeiras; Medidas diversificadas
abordagens tradicionais *versus* abordagens do *scorecard* e, 27, 98
processos de P&D e, 105
relação entre objetivos e, 13, 30, 65, 153
Avaliação do custo do processo, 129
B
Baldwin, C. Y., 332n
BBS, 214
Beer, Michael, 151
Benchmarking, 14, 236. *Ver também* Planejamento
Berliner, C., 330n
BET. *Ver* tempo de equilíbrio
Biggadike, R., 330n
Bower, J. L., 326n
Brady, Larry, 184, 256
Brimson, J., 330n
Brown & Root Energy Services, 56
Business Intelligence, 200
C
Cadeia de lucros no setor de serviços, 269, 270
Campbell, A., 327n, 331n
Canon, 38
Captação de clientes, 72, 74
Caso "Kenyon Stores", 46
aprendizado estratégico e, 274
implementação do *scorecard* e, 295
perspectiva do cliente e, 81
perspectiva interna e, 113-118
programa de comunicação e, 215
scorecard corporativo e, 177, 254, 331
Análise da correlação, 266
Análise da situação, 270
Analog Devices, 37, 47, 98, 106, 143, 171
Anthony, R. N., 332n
Aprendizado com realimentação em dois níveis (*double-loop learning*), 18-19, 263, 281. *Ver também*
Aprendizado estratégico
Aprendizado contínuo, 279
Aprendizado estratégico, 15. *Ver também* Perspectiva de aprendizado e crescimento
aprendizado com realimentação simples *versus* dupla realimentação e, 19, 262
aprendizado contínuo com dupla realimentação e, 279
barreiras à implementação e, 199
comunicação dos, 13-14, 153-154
confidencialidade e, 215
consenso em relação às, 12, 327n, 308, 316
estratégia corporativa e, 175
estratégia de unidades de negócios *versus* estratégia corporativa, 175
estrutura comum e, 264
estrutura do *scorecard* e, 8-18, 175
feedback e, 264
formulação de estratégias e, 39, 292, 293
medidas financeiras e, 32, 50, 153
objetivos estratégicos. *Ver também* Alinhamento organizacional;
Abordagens das unidades
formulação de estratégias e, 39
perspectiva de aprendizado e crescimento e, 15
perspectiva interna e, 113
planejamento e, 14
relação entre decisões de investimento e, 248
relações de causa e efeito e, 30, 155, 167
solução de problemas em equipe e, 273
Aprendizado organizacional. *Ver* Aprendizado com realimentação dupla; Perspectiva de aprendizado e crescimento; Aprendizado estratégico
Argyris, Chris, 326n, 332n
Arquiteto do *scorecard*, 300, 313
Ativos intangíveis, 3, 7
Aumento de desempenho. *Ver também* *Balanced Scorecard*; Medidas financeiras; Medidas diversificadas
abordagens tradicionais *versus* abordagens do *scorecard* e, 27, 98
processos de P&D e, 105
relação entre objetivos e, 13, 30, 65, 153
Avaliação do custo do processo, 129
B
Baldwin, C. Y., 332n
BBS, 214
Beer, Michael, 151
Benchmarking, 14, 236. *Ver também* Planejamento
Berliner, C., 330n
BET. *Ver* tempo de equilíbrio
Biggadike, R., 330n
Bower, J. L., 326n
Brady, Larry, 184, 256
Brimson, J., 330n
Brown & Root Energy Services, 56
Business Intelligence, 200
C
Cadeia de lucros no setor de serviços, 269, 270
Campbell, A., 327n, 331n
Canon, 38
Captação de clientes, 72, 74
Caso "Kenyon Stores", 46
aprendizado estratégico e, 274
implementação do *scorecard* e, 295
perspectiva do cliente e, 81
perspectiva interna e, 113-118
programa de comunicação e, 215
scorecard corporativo e, 177, 254, 331
confidencialidade e, 215
objetivos financeiros e, 99
processo do *scorecard* e, 12-13
relação entre o *scorecard* e as metas da unidade e, 221
Comunidade de investimentos. *Ver* Acionistas
Concorrência, na era industrial *versus* na era da informação, 2
Consenso
em relação à implementação da estrutura do *scorecard*, 309
em relação aos objetivos estratégicos, 13, 327n, 308, 316
em relação às metas de superação, 236
Construção do *scorecard*
arquiteto do *scorecard*, 300, 314
objetivos gerenciais na, 308
plano de implementação, 322
processo de, 314
Cooper, R., 326n, 328n, 329n, 330n
Cox, Jeff, 330n
Criação de valores, onda curta *versus* onda longa de, 28, 103
Cross, Kelvin, 329n, 330n
Custo. *Ver* Sistemas de custo baseado em atividades; Redução de custos; Formação de preços
Custos unitários, 58
D
Decisões de investimento. *Ver* Utilização dos ativos; Gestão do capital; Alocação de recursos
Declaração de missão, 24, 37, 68, 200. *Ver também* Visão, esclarecimento da
Demomson, A., 330n
Departamento de Transportes dos Estados Unidos, 93
Descentralização, 310
Desenvolvimento de lideranças, 310
Desenvolvimento de mercado, 56, 103. *Ver também* Clientes
Desenvolvimento de produtos
aumento de receita e, 55
Caso "National Insurance", 46, 148, 271
implementação do *scorecard* e, 287-289
iniciativas estratégicas e, 241, 244, 245-247
relação entre *scorecard* e estratégia e, 163
Caso Oileitch, 182
Caso "Pioneer Petroleum", 46
alinhamento estratégico e, 214, 227-228, 230
iniciativas entre unidades de negócios no, 256
medidas que estão faltando e, 241
objetivos para o programa do *scorecard* no, 310
perspectiva do cliente e, 70, 81
perspectiva interna e, 117
Chambers, Norman, 25, 45, 57
Champy, J., 325n
Chandler, A.D., Jr., 325n, 326n
Charlotte, Carolina do Norte, *scorecard* urbano, 192
Chem-Pro, 249, 309
Chew, W. Bruce, 330n
Christensen, C. M., 326n
Ciclo de caixa a caixa, 61
Ciclo operacional, 60
Clark, K. B., 332n
Clientes. *Ver também* Desenvolvimento do mercado
ambiente da era da informação e, 4
aumento da receita e, 56
previsão das necessidades dos, 101
Cokins, G., 330n
Collis, D. J., 327n, 328n, 331n
Combinação produto e serviço, 57, 77
Competição na era da informação
estrutura do *scorecard* e, 8
feedback estratégico e, 17
modelo contábil tradicional e, 7
pressupostos operacionais na, 4
versus era industrial, 2
Competição na era industrial, 2
Comunicação dos objetivos
à diretoria, 217
aos funcionários, 208, 210
aprendizado estratégico e, 15
confidencialidade e, 215
objetivos financeiros e, 99
processo do *scorecard* e, 12-13
relação entre o *scorecard* e as metas da unidade e, 221
Comunidade de investimentos. *Ver* Acionistas
Concorrência, na era industrial *versus* na era da informação, 2
Consenso
em relação à implementação da estrutura do *scorecard*, 309
em relação aos objetivos estratégicos, 13, 327n, 308, 316
em relação às metas de superação, 236
Construção do *scorecard*
arquiteto do *scorecard*, 300, 314
objetivos gerenciais na, 308
plano de implementação, 322
processo de, 314
Cooper, R., 326n, 328n, 329n, 330n
Cox, Jeff, 330n
Criação de valores, onda curta *versus* onda longa de, 28, 103
Cross, Kelvin, 329n, 330n
Custo. *Ver* Sistemas de custo baseado em atividades; Redução de custos; Formação de preços
Custos unitários, 58
D
Decisões de investimento. *Ver* Utilização dos ativos; Gestão do capital; Alocação de recursos
Declaração de missão, 24, 37, 68, 200. *Ver também* Visão, esclarecimento da
Demomson, A., 330n
Departamento de Transportes dos Estados Unidos, 93
Descentralização, 310
Desenvolvimento de lideranças, 310
Desenvolvimento de mercado, 56, 103. *Ver também* Clientes
Desenvolvimento de produtos
aumento de receita e, 55

medidas para o, 107
objetivos do cliente e, 82
perspectiva interna e, 104
Diretor financeiro. *Ver também* Alta administração como guardião do sistema de gestão estratégica
Diretoria, 210, 217
Dixon, R., 329n
Donaldson, G., 332n
Downing, Laura, 331n
Drew, Ernest H., 327n
Drucker, Peter F., 332n

E
Echo Engineering, 266, 274
EDI (electronic data interchange), 59
Efeito cascata. *Ver* Alinhamento organizacional
Eisenstat, R., 330n
Elliott, R. K., 326n
Empresas de serviço. *Ver também* Órgãos públicos
ambiente da era da informação e, 3
medidas da qualidade e, 93, 126
medidas do tempo de processo nas, 125
satisfação do funcionário nas, 134
Empresas operacionais. *Ver* Unidades estratégicas de negócios
em relação à implementação da estrutura do *scorecard*, 308
em relação aos objetivos estratégicos, 13, 327n, 309, 316
em relação às metas de superação, 236-237
Entrega no prazo (OTD - on-time delivery), 13, 31, 91, 93, 171
Equipes, 148, 221
aprendizado estratégico e, 273
multifuncionais, 273
Estabelecimento de metas, 235. *Ver também* Planejamento
Estrutura do *Balanced Scorecard*. *Ver também* Perspectiva do cliente; Perspectiva financeira; Perspectiva dos processos internos da empresa; Perspectiva do aprendizado e

crescimento; Elaboração do *scorecard*; Implementação do *scorecard*
alternativas para formulação de estratégias e, 39
características básicas do, 2
como estrutura para o aprendizado estratégico, 263
como sistema gerencial, 9, 204
elaboração do, 307
medidas estratégicas *versus* medidas diagnósticas e, 169
nível corporativo e, 175
número de medidas no, 26
número de perspectivas no, 26
perspectivas de desempenho no, 8, 9, 24, 35
relação entre medidas e objetivos e, 153
relações de causa e efeito e, 30, 155, 167
unidade organizacional no, 38
uso de medidas no, 26
Executivo principal. *Ver também* Alta administração
como proprietário do processo de gestão estratégica, 301

F

Feedback
análise da situação e, 270
análise de correlação e, 266
aprendizado estratégico e, 18-19, 265, 296
barreiras à implementação da estratégia e, 200, 204, 206
implementação do *scorecard* e, 296
jogos gerenciais e, 270
peer review e, 272
realimentação simples *versus* realimentação dupla, 18
revisão de iniciativas e, 271
Fidelidade do consumidor. *Ver* Imagem Ford, 75
Formação de preços
perspectiva do cliente e, 93
perspectiva financeira e, 58

perspectiva interna e, 112
preço baixo *versus* custo baixo e, 94
Formulação e atualização da estratégia, 293
Funcionários. *Ver também* Recursos humanos
comunicação do programa de *scorecard* aos, 210
motivação dos, 142
produtividade dos, 134, 137
reciclagem dos, 134, 138
retenção dos, 134, 136
satisfação no emprego e, 134, 135
tipos de, na era da informação
versus na era industrial, 6, 132

G
Gaebler, T., 331n
Garvin, David A., 332n
Gestão de riscos, 53, 63
Gestão do capital, 40, 62, 248-254. *Ver também* Utilização do ativos;
Alocação de recursos
Goldratt, Eliyahu, 330n
Goold, M., 326n, 331n
Gore, Albert, 189
Governo municipal, 192-194
Grupo de trabalho para avaliação de desempenho (PMA^T - performance measurement action team), 190,191

H

Hamel, Gary, 104, 177, 327n, 329n, 331n
Hammer, M., 325n
Hart, C., 328n
Harvard Business School Council on Competitiveness, 39
Haspeslagh, P., 327n
Hayes, R. L., 327n, 332n
Helbling, J., 330n
Hendrickson, Marissa, 331n
Hertz, 91
Heskett, James L., 326n, 328n, 332
Hewlett-Packard, 75, 108-109
HI-Tek, 272

J

J.D. Power Company, 93
Jogos gerenciais, 270
Johnson & Johnson, 177
Johnson, T. H., 325, 326, 328
Joint ventures, 181
Jones, Thomas O., 326, 327, 332
Juran, Joseph M., 326

Hoechst Celanese, 180
Hofer, C. W., 327n
Honda, 38, 91
House, Charles H., 329n
Howell, R., 329n

I

Imagem, 80, 84, 114
Imagem da marca, 80, 84, 114, 121
Tempo de equilíbrio (BET - break-even time), 108
Implementação do *scorecard*, 283
dificuldades na, 296
integração dos sistemas gerenciais e, 292
mobilização organizacional e, 287
razões para a utilização da estrutura do *scorecard*, 286
Indicadores de ocorrências (lagging indicators). *Ver* Medidas de resultado
Indicadores de tendências (leading indicators). *Ver* Vetores de desempenho
Índice "Trailway to Trolls", 118, 126
Info Support (IS), 184
Infra-estrutura. *Ver* Perspectiva de aprendizado e crescimento
Iniciativas entre unidades de negócios, 254
Instituições sem fins lucrativos, 188, 194
Intuit, 79
Investimentos corporativos. *Ver* Gestão do capital
IS. *Ver* Info Support
Itami, H., 325n

Estadística - 19838

Katzenbach, Jon R., 332
Kerr, Steve, 236

Lead time, 92. *Ver também* Prazo de lançamento
Lebas, M., 326
Lessner, John, 329
Lincoln, Peter C., 40
Linhas de negócios (LOBs lines-of-business), 309
LOBs. *Ver* Linhas de negócios
Lorsch, Jay W., 331
Loveman, Gary W., 326, 328, 332
Lucratividade do cliente, 72, 75
Lucratividade. *Ver* Lucratividade do cliente; Medidas financeiras;
Formação de preços
Lynch, Richard, 329, 330

MacMillan, I. C., 327
Maisel, L., 330
Manufatureiras, 3
Manutenção da margem de lucro (MMU — maintained mark-up), 83
Maplehurst, 95
Massachusetts Special Olympics (SO), 194
MCE. *Ver* Taxa de eficácia do ciclo de produção
aprendizado estratégico no, 270
Caso "Metro Bank", 45
comunicação com os funcionários e, 215
iniciativas estratégicas e, 241, 248
objetivos para o programa do *scorecard* no, 309
perspectiva de aprendizado e crescimento e, 135, 138
perspectiva do cliente e, 72, 77, 80
perspectiva financeira e, 58
perspectiva interna e, 116, 126

relação entre medidas e objetivos e, 157

McNair, C. J., 330
Medida da taxa de mudanças, 242
Medida de produtividade por funcionário, 136
Medidas de resultado. *Ver também* Medidas financeiras; Modelo da cadeia de valores; medidas específicas
estratégicas *versus* diagnósticas, 169
estrutura das, no processo de desenvolvimento do *scorecard*, 297, 321
na perspectiva de aprendizado e crescimento, 138, 320
na perspectiva do cliente, 71, 320
relação dos programas de melhoria com as, 157
órgãos públicos e, 189
vetores de desempenho e, 32, 155
Medidas de tempo do processo, 122
Medidas diversificadas na estrutura do *scorecard*, 8, 29
relatórios externos e, 41
usos convencionais de, 8, 29, 98
Medidas financeiras. *Ver também* Retorno sobre o capital empregado
adequação das, 50
desvantagens do uso exclusivo das, 23, 40, 131
estrutura das, no processo de desenvolvimento do *scorecard*, 321
modelo contábil tradicional e, 7
relação dos programas de melhoria com as, 15
relevância das, 32
Medidas não-financeiras. *Ver* *Balanced Scorecard*; Medidas diversificadas
Medidas que estão faltando, 149, 240
Melhoria contínua
métrica da meia vida e, 143
métrica da taxa de mudanças e, 242
relação com os indicadores financeiros, 156
Mercados globais, 5

Métrica da meia vida, 143, 242
Miller, J., 329
"Mindshare Campaign", 148
Mintz, S. L., 328
Mintzberg, H., 262, 288, 332
Mix de canais, 59
Mix de receita, 53
MMU. *Ver* Manutenção da margem de lucro
Modelo contábil. *Ver* Medidas financeiras
Modelo da cadeia de valores, 101, 274, 275
Moingon, B., 330
Montgomery, C. A. 327, 328, 331
Morrisset, E., 330
Mosconi, W., 330
Motivação, 142, 155. *Ver também* Sistema de compensação
Motorola, 93
Mudança organizacional
estabelecimento de metas e, 235
utilização da estrutura do *scorecard*, 287, 310

N
Nanni, A., 329
National Electric, 128
National Performance Review (NPR), 189
Newsletters, 211, 214
Nordstrom, 79
Norris, T., 330

O
Oehm, R., 330
Operações
perspectiva interna e, 101, 110, 121, 126
processo de análise estratégica e, 274
Órgãos públicos, 188
Osborne, D., 331
OTD. *Ver* Entrega no prazo (OTD — on-time delivery)

Partes interessadas. *Ver* Diretoria; Funcionários; Acionistas
Participação de mercado, 72
Participação na conta, 72
Patterson, Marvin L., 330
Peças por milhão (PPM — part-per-million), 32
Peer review, 272
Perspectiva de aprendizado e crescimento, 8. *Ver também* Aprendizado estratégico
Perspectiva do cliente, 8
estabelecimento de metas e, 14
mix essenciais e, 72
necessidade de, 27
objetivos estratégicos e, 11, 68
propostas de valor e, 77
unidades de negócios e, 68
Perspectiva dos processos internos da empresa, 4, 8. *Ver também* Processo de inovação; Processo operacional; Processo do serviço pós-venda
cadeia de valores no, 101
consenso e, 308
desempenho de equipes e, 148
estabelecimento de metas e, 14
necessidade de, 27
objetivos estratégicos e, 11, 113
unidades de negócios e, 98
Perspectiva financeira, 8
estabelecimento de metas e, 14
metas de superação e, 235
necessidade de, 27
objetivos estratégicos e, 12, 49
temas estratégicos para a, 53
unidades de negócios e, 49
Pesquisa e desenvolvimento (P&D), 105, 129
Planejamento. *Ver também* Aprendizado estratégico; Estabelecimento de metas
aprendizado estratégico e, 15
implementação do *scorecard* e, 295
medidas que estão faltando e, 241
processo do *scorecard* e, 13, 256
processo orçamentário e, 15, 235

Planos de participação nos ganhos, 149
 PMAT. *Ver* Grupo de trabalho para avaliação de desempenho
 Porter, Michael E., m 38, 327
 Prahalad, C. K., 104, 177, 327, 329, 331
 Prazo de lançamento, 92, 106
 Price, Raymond L., 329
 Prêmio Baldrige, 157
 Processo de cobrança, 113
 Processo de faturamento, 113
 Processo de inovação, 5, 27, 102, 103, 121
 Processo de orçamento. *Ver também*
 Utilização dos ativos;
 Planejamento; Alocação de Recursos
 alocação de recursos e, 257
 decisões de investimento e, 248
 implementação do *scorecard* e, 295
 integração do planejamento estratégico ao, 15
 planejamento e, 15, 234
 Processo de revisão estratégica
 aprendizado contínuo e, 279
 reuniões periódicas e, 274
 Processo de serviço pós-venda, 102, 111, 122
 Processos de P&D. *Ver* Pesquisa e desenvolvimento
 Produtividade, 58
 Produtividade da receita, 58
 Programas de educação, 208, 210
 Programas de estabelecimento de metas, 210, 221
 Programas de gerenciamento por objetivos (MBO — management-by-objectives), 210, 226
 Programas de gestão da qualidade total (TQM), 141
 medida da taxa de mudança e, 242
 perspectiva financeira e, 157
 Programas de MBO. *Ver* Programas de gerenciamento por objetivos
 Programas de melhoria, 6, 242
 Programas de reengenharia, 243
 Programas de TQM. *Ver* Programas de gestão da qualidade total

Propostas de valor
 atributos nas, 7, 82
 desenvolvimento das, 81
 serviço pós-venda e, 111

Q
 Qualidade
 medida da taxa de mudanças e, 242
 perspectiva do cliente, 93
 perspectiva interna e, 111, 112, 208

R
 Receita por funcionário, 137
 Reciclagem, 133, 138
 Recursos humanos. *Ver também*
 Medidas essenciais de resultados em, 134
 comentários em, 151
 perspectiva de aprendizado e crescimento e, 132
 Relacionamento com fornecedores, 4, 115
 Relacionamento com o cliente, 4, 78, 83
 Relações
 dentro das divisões organizacionais, 316
 entre clientes e fornecedores, 4
 entre objetivos e medidas, 13, 29, 65, 154
 entre *scorecard* e metas da unidade, 221
 entre *scorecard* e sistema de compensação, 295
 estratégia e decisões de investimento, 248
 iniciativas entre unidades de negócios e, 254
 Relações de causa e efeito, 30, 155, 167, 221, 228, 238
 Relatórios textuais, 151, 270
 Reputação, 80, 84, 114
 Retenção de clientes, 72, 73
 Retorno sobre o capital empregado (ROCE — *return-on-capital-employed*), 3, 23, 30, 99, 176

ROCE. *Ver* Retorno sobre o capital empregado
 Rockwater, 45
 aprendizado estratégico na, 271
 declaração de missão na, 24
 perspectiva de aprendizado e crescimento e, 135
 perspectiva do cliente e, 68, 72, 74, 78, 81, 85
 perspectiva financeira e, 57, 62, 63
 perspectiva interna e, 100, 104
 Rodadas de produção sem defeitos, 127
 aprendizado estratégico na, 22
 FMC Corporation, 47
 iniciativas entre unidades de negócios na, 256
 papel das medidas financeiras na, 22
 unidades organizacionais na, 166, 184

S
 Sasser, W. Earl, Jr., 326, 328, 332
 Satisfação do cliente, 72, 75
 moral dos funcionários e, 266
 perspectiva interna e, 116, 118
 vetores de desempenho para a, 90
 SBUs. *Ver* Unidades estratégicas de negócios (strategic business units)
 Schendel, D. E., 327
 Schlesinger, Leonard A., 326, 328, 332
 Schneiderman, Art, 143, 330, 331
 Schön, Donald A., 326, 332
Scorecard corporativo, 37, 38
 alianças e, 181
 esclarecimento da estratégia e, 177, 311
 iniciativas entre unidades de negócios e, 254
 recursos compartilhados pelas SBUs e, 184
 Seed, A., 328
 Segmentação de mercado, 68
 Senge, Peter, 202, 326
 Setor de seguros, 162
 Sherman, S., 332
 Simons, Robert, 262, 288, 305, 326, 328, 330, 332, 333

Sistema de compensação
 alinhamento organizacional e, 208, 227
 implementação do *scorecard* e, 295
 obstáculos à implementação da estratégia e, 201
 Sistema de incentivo. *Ver* Sistema de compensação
 Sistemas (ABC) de custeio baseado em atividades, 58, 59, 60, 326
 medição do custo do processo e, 129
 perspectiva de aprendizado e crescimento e, 142
 perspectiva do cliente e, 75, 95
 Sistemas ABC. *Ver* Sistemas de custeio baseado em atividades
 Sistemas de informação, 141
 Sistemas gerenciais, 6, 9
 alinhamento estratégico e, 203
 aprendizado estratégico e, 261
 gestão de processos gerenciais contínuos e, 300
 gestão do sistema baseado em *scorecards*, 299
 implementação do *scorecard* e, 283
 planejamento e, 234
 Skandia, 219, 220
 Smith, Douglas K., 332
 Soucy, S., 328
 Special Olympics (SO), 194
 Stewart, G. Bennett, 327
 Stratton, A., 330
 Sugestões por funcionário, 142
 Sunnyvale, Califórnia, 190, 192
 Suprimentos. *Ver* Relacionamento com fornecedores
 Sweeney, A., 326

T
Tableau de Bord (França), 30
 Taxa de cobertura das informações estratégicas, 140
 Taxa de eficácia do ciclo de produção (MCE — *manufacturing cycle effectiveness*), 125

Telco, 184
 Tempo de ciclo, 33
 Tempo. *Ver também* Prazo de lançamento
 medidas de ciclo e, 122
 perspectiva do cliente e, 91
 perspectiva interna e, 110, 111, 112, 123
 Toyota, 91
 Transfuncional, 5, 273

U

Underwriting Performance Model, 244, 245
 Unidade organizacional, 39. *Ver também* *scorecard* corporativo;
 Unidades estratégicas de negócios
 capacidade dos funcionários e, 132
enablers contextuais e, 135, 142
 estabelecimento de metas e, 14
 medidas de resultados na, 134
 medidas específicas da empresa e, 149
 necessidade de, 28
 objetivos estratégicos e, 12
 sistemas de informação e, 141
 unidades de negócios e, 152
 Unidades de negócios em fase de saída, 327
 Unidades de negócios na fase de colheita, 51, 52
 Unidades de negócios na fase de crescimento, 51-58. *Ver também* Perspectiva de aprendizado e crescimento; Planejamento
 Unidades de negócios na fase de sustentação, 51, 53, 58
 Unidades de negócios. *Ver* Unidades estratégicas de negócios
 Unidades estratégicas de negócios (SBUs - strategic business units) definição de, na elaboração do *scorecard*, 314
 fases estratégicas para as, 53
 gerenciamento de riscos e, 53, 64
 iniciativas entre unidades de negócios e, 254
 na estrutura do *scorecard*, 37
 perspectiva de aprendizado e crescimento e, 131
 perspectiva do cliente e, 67
 perspectiva financeira e, 49
 relacionamento cooperativo entre as, 56, 184
 U.S. Government Procurement Executive Association, 190, 197
 Utilização dos ativos, 61

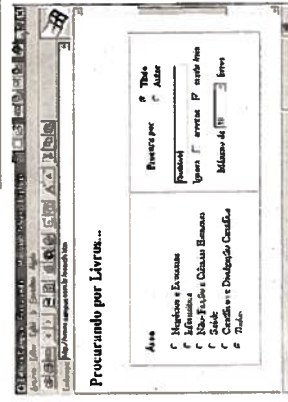
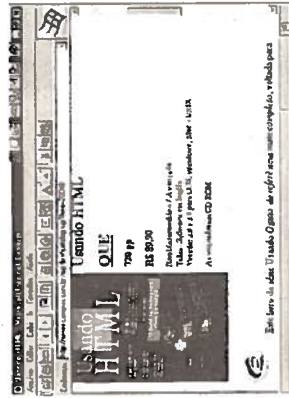
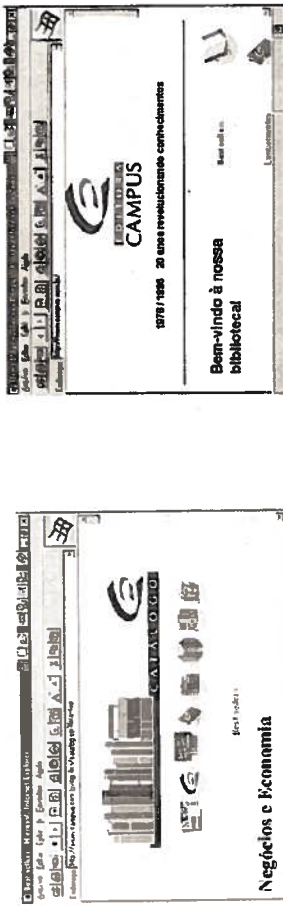
V

Valor agregado por funcionário, 137
 Valor econômico agregado, (EVA — economic value-added), 26, 50, 52, 54, 58, 157, 327
 “Vantagens paternas”, 184
 Vendas diretas
 a clientes individuais, 85
 mercado de massa, 81
 Vendas indiretas, 85
 Vendas no mercado de massa, 81
 Vetores de desempenho. *Ver também* Modelo da cadeia de valores
 desenvolvimento de produtos e, 107
 iniciativas estratégicas dirigidas aos, 243
 medidas de resultado e, 32, 156
 objetivos financeiros e, 62, 157
 para a perspectiva do cliente, 85, 90
 para o aprendizado e crescimento, 138
 relação entre *scorecard* e metas da unidade e, 221
 revisões estratégicas e, 17
 Visão, esclarecimento da, 11, 263. *Ver também* Declaração de missão;
 Objetivos estratégicos
 Visão baseada nos recursos (RBV — resource-based view), 328
 Vollmann, T., 329

X

Xerox, utilização estratégica das medidas financeiras na, 24

VISITE A WEB SITE DA EDITORA CAMPUS



NOSSA BIBLIOTECA LHE OFERECE:

- ☛ Notícias da Campus
- ☛ Nossos lançamentos
- ☛ Catálogos da Campus
- ☛ Adquirir nossos livros
- ☛ Promoções da Campus
- ☛ Cadastrar-se para receber informações
- ☛ Sala de Professores



Os livros certos para você e sua empresa. Um catálogo on-line para consultas e compras. As melhores publicações sobre Administração e Negócios, Informática, Economia, Divulgação Científica, Saúde e Ciências Humanas. Localização por assunto, autor, título e ainda *links* para informações adicionais disponíveis na Internet.

Conecte-se com <http://www.campus.com.br>

CONHEÇA TAMBÉM DA EDITORA CAMPUS:

A SEGUNDA CURVA

Estratégias Radicais para Enfrentar Mudanças Aceleradas
Morrison, I.

MEGATENDÊNCIAS — ÁSIA

Oito Megatendências Asiáticas que Estão Transformando o Mundo
Naibbitt, J.

QUANDO OS GIGANTES APRENDEM A DANÇAR

Dominando os Desafios de Estratégia, Gestão e Carreiras nos Anos 90
Kanter, R.M.

CLASSE MUNDIAL

Uma Agenda para Gerenciar os Desafios Globais em Benefício das Empresas e das Comunidades
Kanter, R.M.

OS VERDADEIROS LÍDERES DA MUDANÇA

Real Change Leaders
Como Promover o Crescimento e o Alto Desempenho na Sua Empresa
Katzenbach, Jon R.

AVANÇO RÁPIDO

As Melhores Idéias sobre o Gerenciamento de Mudanças nos Negócios
Champy, J./Nohria, N.

A ESTRATÉGIA DA LEALDADE

A Força Invisível que Mantém Clientes e Funcionários e Sustenta Crescimento, Lucros e Valor
Reichheld, F.F.

A SOCIEDADE JUSTA

Uma Perspectiva Humana
Galbraith, J.K.

HIPERCOMPETIÇÃO

Estratégias para Dominar a Dinâmica do Mercado
D'Aveni, R.A.

FUNDAMENTOS DO SUCESSO EMPRESARIAL

Como as Estratégias de Negócios Agregam Valor
Kay, J.

COMPETINDO PELO FUTURO

Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do Seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã
Prahalad, C.K./Hamel, G.

MANAGEMENT 2000

Administrando Sua Empresa Hoje para Vencer Amanhã (Visão 2020)
Davis, S./Davidson, B.

ASSUMINDO A RESPONSABILIDADE

Redescobrimdo a Essência da Administração
Eccles, R./Nohria, N./Berkley, J.D.

ESTRATÉGIAS NO PÔQUER, NOS NEGÓCIOS

ENA GUERRA
McDonald, J.

O RENASCIMENTO DA EMPRESA

Mills, D.Q.

PARADOXO GLOBAL

Quanto Maior a Economia Mundial, mais Poderosos São Seus Protagonistas Menores: Nações, Empresas e Indivíduos.
Naibbitt, J.

A VANTAGEM COMPETITIVA DA NAÇÕES

Porter, M.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Técnicas para Análise das Indústrias e da Concorrência
Porter, M.

VANTAGEM COMPETITIVA

Criando e Sustentando o Desempenho superior
Porter, M.

COMPETINDO CONTRA O TEMPO

Competing Against Time
Stalk JR, G./Hout, T.

VISÃO EMPRESARIAL NA PRÁTICA

KepnerTregoe Inc./Tregoe et al.

A ESTRATÉGIA VOLTADA PARA O CLIENTE

Vencendo Através da Excelência Operacional
Wallace, T.

Este livro foi impresso nas oficinas gráficas da Editora Vozes Ltda., Rua Frei Luis, 100 — Petrópolis, RJ, com filmes e papel fornecidos pelo editor.

a manter-se atualizado!

Para isso, você precisa nos ajudar a conhecê-lo melhor.

Preencha a ficha de cadastro abaixo e envie pelo correio ou fax: (021) 507-1991.

Central de Atendimento Campus



0800-265340

Nome: _____

Escolaridade: _____

☐ masc. ☐ fem. Data de nascimento: ____/____/____

1) Endereço Residencial: _____

Bairro: _____ Cidade: _____ Estado: _____

CEP: _____ Telefone: _____ Fax: _____

Empresa: _____

Onde compra livros: ☐ Livrarias ☐ Feiras e Eventos ☐ Mala-direta

Sua área de interesse é:

☐ NEGÓCIOS	☐ INFORMÁTICA	☐ NÃO-FICÇÃO
☐ Estratégia	☐ Hardware	☐ Livros
☐ Gestão, Motivação, Liderança	☐ Redes e Conectividade	☐ Técnicos
☐ Reorganização e Mudanças	☐ Programação e Linguagem	☐ Ciências
☐ Qualidade e Gerência de Serviços	☐ Análise de Sistemas	☐ Humanas
☐ Marketing	☐ Sistemas Operacionais	☐ Auto-Ajuda
☐ Produção e Operações	☐ Aplicativos Gráficos	
☐ Finanças e Controle Gerencial	☐ Planilhas	
☐ Casos Empresariais	☐ Processadores de Textos	
☐ Economia	☐ Bancos de Dados	
	☐ Multimídia	
	☐ Iniciantes ☐ Intermediário ☐ Avançado	

20299-999 – RIO DE JANEIRO – RJ



CARTÃO RESPOSTA

NÃO É NECESSÁRIO SELAR

O selo será pago por EDITORA CAMPUS LTDA.

ISR-52-0085/86
UP-AC- PRES.VARGAS
DR/RJ

Os autores revelam também como o *Balanced Scorecard* pode se tornar um sólido sistema de aprendizado, capaz de testar, obter *feedback* e atualizar a estratégia organizacional. Por fim, percorrem as etapas que executivos de qualquer empresa poderão utilizar para criar seus próprios *Balanced Scorecards*.

A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard apresenta um sistema gerencial para empresas que queiram investir a longo prazo — nos clientes, nos funcionários, no desenvolvimento de novos produtos e em sistemas — em vez de gerenciarem apenas resultados financeiros imediatos com o objetivo de produzir ganhos no curto prazo. O *Balanced Scorecard* mudará a forma como você mede e administra a sua empresa.

ROBERT S. KAPLAN é o professor de Contabilidade Arthur Lowes Dickinson na Harvard Business School. **DAVID P. NORTON** é presidente da Renaissance Solutions, Inc. Os dois são autores de três artigos fundamentais sobre o *Balanced Scorecard* publicados na HBR.