



BALANCED SCORECARD

Mariana Clarkson Lebreiro

IBMEC

Dezembro.02

Professor Orientador: Paulo Prochno

RESUMO

Devido à crescente concorrência em todos os setores da economia em âmbito global, faz-se necessário a utilização da estratégia nas empresas, para que estas possam oferecer alguma vantagem competitiva frente as suas concorrentes. Para tal, é necessário definir suas metas e objetivos de forma clara e aplicável. Porém, o que as empresas apresentam mais dificuldades, não é na definição de qual estratégia seguir, mas sim, na aplicação da estratégia exatamente como foi traçada previamente. No intuito de oferecer melhor eficácia no processo de implantação da estratégia, os Doutores David Norton e Robert Kaplan desenvolveram uma ferramenta patenteada de *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta possibilita, através da visão de quatro perspectivas, o processo da implantação da estratégia, de modo a garantir o controle da estratégia nessas quatro perspectivas. Ao final do projeto, tem-se a estratégia implementada na empresa como um todo.

Esta pesquisa foi realizada com base nos livros sobre *Balanced Scorecard*, artigos nacionais e internacionais sobre o tema, e também em livros relacionados à estratégia, e a estrutura das empresas.

Ao final, concluímos a pesquisa com aplicações práticas da ferramenta em empresas conceituadas.

ABSTRACT

Due to the growing competition in all of the sectors from the economy in global scope, it's necessary to use the strategy in the companies, so that it can offer some competitive advantage relative to your competitors. To do so, it is necessary to define yours goals and aims clearly. However, is the biggest challenges are not in the definition of which strategy follow, but in the application of the strategy exactly as was drawn before. Aiming to offer better efficacy in putting the strategy to work, David Norton and Robert Kaplan developed a tool called Balanced Scorecard. This tool enables, through four perspectives, the implementation of the strategy, in order to guarantee the control of the strategy in these four perspectives., By the end of the project, they have the strategy implemented in the company as a whole.

This research was carried out based on the books about Balanced Scorecard, international and national articles about the subject, and also in books related to the strategy, and the structure of the companies. In the end, we conclude the research with application examples in companies that are known worldwide.

SUMÁRIO

1. A IMPORTÂNCIA DE SER ESTRATÉGICO	8
1.1 O que é estratégia?	10
1.2 A estratégia e o Balanced Scorecard.....	11
2. O PRIMEIRO CONCEITO DE <i>BALANCED SCORECARD</i>	11
3. O <i>BALANCED SCORECARD</i>	14
3.1 A elaboração:	15
3.2 O Balanced Scorecard como um sistema de feedback e aprendizado estratégico:	17
4. DA ESTRATÉGIA AOS INDICADORES:	21
4.1 Cuidados na seleção dos indicadores de desempenho:	24
5. A INTEGRAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> À ESTRATÉGIA:	26
5.1 Relações de Causa e Efeito	26
5.2 Relação com os Fatores Financeiros.....	27
5.3 Combinação dos indicadores de resultado e indicadores de tendência:	29
6. Problemas que podem ocorrer na implementação da estratégia:	31
6.1 As barreiras	31
7. OS CINCO PRINCÍPIOS BÁSICOS	33
7.1 Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais.....	34
7.2 Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia	34
7.3 Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos	35
7.4 Princípio 4: Converter a estratégia em Processo Contínuo.....	36
7.5 Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.....	36
8. AS PERSPECTIVAS	37
8.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA:.....	38
8.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES:	40
8.2.1 Indicadores essenciais aos clientes:	43
8.2.2 Indicadores com proposição de valor:	44
8.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS:.....	48
8.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO:	50
8.4.1 Capacidades dos funcionários.....	51
8.4.2 Capacidades dos Sistemas de informação:	52
8.4.3 Motivação, Empowerment e Alinhamento:	53
9. MAPA ESTRATÉGICO	53
CONCLUSÕES:	55
CASE I: Crown Castle	57
CASE II: Chrysler.....	60
CASE III: Siemens	70
CASE IV: Quaker Chemical	79

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Seqüência de etapas para a incorporação do <i>Balanced Scorecard</i>	13
Figura 2: <i>Feedback</i> estratégico produz aprendizado estratégico.	16
Figura 3: Relação de causa e efeito.....	24
Figura 4: As Ligações na Cadeia Serviços-Lucros.	25
Figura 5: Combinação dos indicadores de tendências e resultado.....	26
Figura 6: Os Princípios básicos do BSC.....	35
Figura 7: Visão das quatro Perspectivas.....	36
Figura 8: Medidas Essências de Clientes	42
Figura 9: Cadeia de valor Genérica.....	48
Figura 10: Mapa Estratégico.....	53

INTRODUÇÃO

Uma organização que tenha sido eficaz na implementação da sua estratégia, já obtém uma vantagem competitiva inicial frente às concorrentes, pelo fato de ser extremamente difícil e importante a estratégia nas organizações.

Como o nível de competitividade em âmbito global tem crescido demasiadamente, obrigando as Organizações Empresariais a cada vez mais gerirem seus desempenhos internos, e alinhando-os aos interesses e necessidades de clientes e acionistas, estas empresas demandam de um sistema alternativo para medir seu desempenho no rumo de seus objetivos estratégicos.

Com a crescente diversificação das necessidades do Mercado Consumidor, as ferramentas de análise de desempenho que avaliavam apenas o desempenho financeiro das empresas tornaram-se ineficazes para medir seu crescimento e a prosperidade dos setores empresariais.

Para suprir a demanda das empresas, de implementar de forma mais eficiente e eficaz suas estratégias, foi desenvolvida durante os anos 90 a ferramenta *Balanced Scorecard* pelos Doutores Robert S. Kaplan, mestre diplomado pela Harvard Business School e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, Inc..

Nosso estudo é tentar evidenciar através da teoria do *Balanced Scorecard*, como as empresas podem implementar suas estratégias, garantindo seu sucesso.

Para atingir tal objetivo, pretende-se:

1. Explicar a importância das organizações terem uma estratégia a cumprir, de modo a não perder seu foco.
2. Introduzir a ideia do *Balanced Scorecard* mostrando, de forma breve, seu histórico.
3. Descrever a ferramenta, através da análise dos processos de elaboração e do seu potencial de promover um feedback e o aprendizado estratégico.
4. Explicar como a estratégia é traduzida em indicadores de desempenho e os possíveis problemas que podem ocorrer na escolha destes.
5. Analisar como a estratégia é incorporada pelo BSC, em função das relações de Causa e efeito das decisões executadas, das respostas dos fatores financeiros e da combinação adequada dos indicadores.
6. Apresentar os possíveis problemas e suas causas na implementação da estratégia.
7. Descrever os cinco princípios básicos e as quatro perspectivas, que todas as organizações devem seguir, para garantir o sucesso da sua estratégia.
8. Apresentar o mapa estratégico (padrão), o qual evidencia de forma didática a todos da organização qual a estratégia e onde o funcionário se adequa, a fim de aumentar a probabilidade de ocorrer de maneira correta a implementação da estratégia.
9. E no fim, pretendemos apresentar alguns casos práticos de empresas que usaram ou estão usando a ferramenta.

1. A IMPORTÂNCIA DE SER ESTRATÉGICO

O ponto inicial de se compor a estratégia da empresa, é definir seus objetivos e metas, por isso a estratégia é extremamente dependente destes e ela só terá êxito em sua implantação, se seus objetivos forem concisos e alcançáveis. Isto pode levar a uma enorme confusão na definição das metas da empresa, a qual pode acabar conturbando o rumo da empresa.

Um exemplo desta conturbação que ocorre em muitas empresas, é definir crescimento da receita como sua principal meta, sem especificar como irá alcançar esta meta, pois há diversas maneiras e prazos para atingi-la, como por exemplo: a empresa pode facilmente atingir esta meta reduzindo seus preços, e com isso as vendas aumentarão e conseqüentemente, suas receitas irão crescer, como era o objetivo principal. Porém, isso pode fazer com que a empresa perca o foco da sua estratégia, se sua estratégia é ser diferencial, oferecendo produtos para clientes seletivos.

O segundo ponto importante, é analisar o setor em que sua indústria atua, como seus concorrentes diretos agem e como os clientes da sua área se comportam.

Outro fator, é identificar de onde vem o lucro da sua empresa. Ele geralmente se origina de duas diferentes causas:

- > A estrutura interna da sua empresa;
- > A posição que a empresa ocupa no mercado.

As empresas cometem um erro muito comum de almejam sempre ocupar posições dominantes no mercado a qualquer preço, então, muitas reduzem seus preços, abrem lojas sem fazer uma pesquisa de mercado e acabam conquistando esta posição por um curto período de tempo porque não conseguem se sustentar dessa maneira, pois cresceram rapidamente sem base e sem um plano a cumprir.

Segundo Porter, para se ocupar uma posição superior no mercado, a empresa deve ou ser líder em custo, ou ter produtos diferenciados e em alguns casos, pode-se ter o enfoque nos seus consumidores, oferecendo a eles exatamente o que precisam.

Os executivos devem ver a firma como um conjunto de atividades e a partir destas observar aquelas que são capazes de gerar alguma vantagem ou desvantagem competitiva para a empresa. Estas atividades “especiais” se encontram na cadeia de valor na eficiência operacional.

Eficiência operacional é uma outra maneira de dizer “faça a mesma coisa que os outros, só que melhor”. A sua empresa e seus competidores estão procurando sempre a liderança, os clientes mais rentáveis, oferecendo os mesmos produtos, possuindo uma cadeia logística eficaz, o melhor marketing e etc... Porém, se a empresa tiver as

melhores práticas do mercado com todo este aparato, ela é uma forte concorrente neste mercado.

A eficiência operacional deve ser sempre almejada por todas as empresas, pois se não for, a empresa ficará para trás nesta competição. Porém, por esse motivo de todos prosperarem a eficiência operacional acaba não gerando uma vantagem competitiva, pois todos começam a ficar parecidos, o que é chamado como “convergência competitiva”. Conquistar as melhores práticas do mercado é algo extremamente difícil, pois quando a empresa acaba de se conquistar, as concorrentes já estão imitando.

1.1 O que é estratégia?

Em alguns casos, estratégia é a antítese da melhor prática do mercado. Segundo Porter, *“Ao contrário de tentar correr a mesma pista de corrida mais rápido, estratégia é escolher uma outra pista melhor para correr”*.

Estratégia não é almejar ser o melhor do mercado. Estratégia é ser o único em oferecer valores para seus clientes-alvo.

Eficiência operacional e estratégia não são mutuamente excludentes; ambos são essenciais. Uma organização precisa sempre estar melhorando suas praticas no mercado, com o intuito de ser a que possui as melhores práticas, porém ao mesmo tempo, tem de sempre manter sua estratégia com os seus clientes-alvo.

1.2 A estratégia e o *Balanced Scorecard*

Toda estratégia precisa de um conjunto de indicadores de performance. Então, para as empresas se diferenciarem, elas não podem se basear num *Balanced Scorecard* padronizado.

O BSC é o conceito de gestão que aproxima o *gap* existente entre a estratégia e a parte operacional do negócio, alinhando a empresa aos seus objetivos estratégicos. É também uma poderosa ferramenta se for corretamente implantado, pois todos na organização saberão qual a sua estratégia, e assim esta terá maior probabilidade de sucesso.

2. O PRIMEIRO CONCEITO DE *BALANCED SCORECARD*

De acordo com pesquisa de David Norton, o primeiro conceito de *Balanced Scorecard* foi desenvolvido na *General Eletric* nos anos 50, com o intuito de proporcionar

informações factuais que pudessem avaliar a performance de cada uma de suas 150 empresas ou unidades de negócios, como também desenvolver um relatório padrão dos indicadores de desempenho. Após pesquisar os indicadores mais significativos, a GE elegeu 8 indicadores:

1. Lucratividade a curto prazo;
2. *Market share*;
3. Produtividade;
4. Liderança de Mercado;
5. Responsabilidade social;
6. Desenvolvimento de pessoal;
7. Atitudes do trabalho;
8. Balanceamento dos objetivos de curto prazo com os de longo prazo.

Os primeiros sete itens proporcionam uma mistura entre os indicadores de curto prazo como produtividade e lucratividade, com os indicadores de longo prazo, como desenvolvimento do RH e liderança de mercado. Porém, o que pode ser classificado como fator crítico de sucesso é o 8º item (o qual não é classificado como indicador), pois este será capaz de balancear os 7 indicadores, gerando resultados na implantação do “BSC”.

Apesar da antecipação no uso da ferramenta de medidas balanceadas na GE, ela somente ganhou força nos anos 80, com o sucesso da indústria japonesa, enfatizando a qualidade e produtividade, ameaçando assim o mercado norte-americano. O *Baldrige Award*, que oferece anualmente às empresas americanas o prêmio de melhor

gerenciamento da qualidade, aderiu ao sistema japonês, fazendo com que mais empresas americanas se vissem obrigadas a utilizar o novo sistema.

Sendo assim, o *Baldrige Award* mudou seus indicadores de desempenho para:

1. Lucro por Empregado;
2. Ciclo de lançamento de produtos;
3. % de defeitos de fabricação;
4. % de erros ocorridos;
5. Horas de fabricação;
6. Tempo entre o processo de encomenda e fabricação;
7. Entregas atrasadas;
8. Rejeição de produtos;
9. Treinamento por empregado;
10. Motivação dos empregados.

Inquestionavelmente, os impactos da indústria japonesa e dos novos critérios de avaliação do *Baldrige Award*, criaram as sementes para o *Balanced Scorecard* utilizado atualmente.

Outro fator que agregou valor ao BSC utilizado atualmente, foi a nova economia, provinda nos anos 90, a qual enfatizava o gerenciamento pelos indicadores não financeiros, principalmente pelo fato de que 85% das empresas “tops de linha” do S&P 500 são avaliadas pelos recursos intangíveis, como a marca, qualidade dos empregados,

tecnologia, inovação e etc... Provando assim, que somente as ferramentas dos relatórios financeiros são inadequadas para descrever os resultados da gestão da empresa.

Com a nova necessidade das empresas na nova economia, o BSC se adequou perfeitamente, pois estas procuravam exatamente o que o BSC podia oferecer, como gestão baseada na estratégia, relação de causa e efeito e fatores intangíveis de sucesso.

Vale lembrar que o que a GE implementou nos anos 50, foi apenas uma idéia do BSC, pois esta ferramenta foi criada por David Norton e Robert Kaplan no início dos anos 90.

3. O *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido nos Estados Unidos na década de 1990, tendo como principais divulgadores Robert Kaplan e David Norton, que em conjunto com outros pesquisadores, verificaram que os indicadores, basicamente financeiros, os quais as empresas vinham utilizando, eram insuficientes para auxiliá-las a criar valor

econômico para o futuro. Concluíram que partindo da visão e da estratégia e analogamente definindo indicadores de desempenho que traduzissem essa estratégia, estruturados em quatro perspectivas (Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento), as empresas passariam a dispor de um sistema abrangente de avaliação. E, com estudos em várias empresas, perceberam que, mais do que um sistema de avaliação de desempenho que define indicadores em quatro perspectivas a partir da estratégia, o BSC pode tornar-se um novo sistema estratégico de gestão, que quando utilizado pela empresa em todos os níveis será capaz de promover feedback e aprendizado estratégico.

3.1 A elaboração:

O processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização, podendo ser adaptado a partir de modelos existentes na literatura.

A Elaboração do *Balanced Scorecard* é todo o processo de desenvolvimento das partes que constituem a ferramenta: perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. Compreende-se na eleição de uma relação de objetivos estratégicos, a partir das definições de visão, missão e estratégia da empresa, seus indicadores de avaliação, metas de superação e as iniciativas correspondentes para o seu alcance. O

planejamento do sistema de informação, dos meios de divulgação do programa e do processo de desdobramento do *Balanced Scorecard* também fazem parte das atividades incluídas nesta etapa.

A Implantação corresponde ao planejamento e execução de todo o processo *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica, programando as etapas que são necessárias ao mecanismo de aprendizagem contínua.

Dispondo de uma abordagem estratégica sustentada por um sistema de comunicação, gestão e medição de desempenho, sua implementação permite criar uma visão integrada e balanceada dos desafios e objetivos estratégicos a serem alcançados a curto e longo prazo, auxiliando assim a implementação e execução de novas estratégias, proporcionando um alinhamento das unidades de negócio, serviços e equipes em torno das metas organizacionais.

Esta nova ferramenta é capaz de controlar o processo da implementação da estratégia e identificar seus problemas com tempo hábil de serem solucionados, antes que a estratégia já esteja sendo executada de forma errada.

Considera-se que a etapa de *Elaboração* requer como *inputs* as definições de Visão, a Declaração de Missão e a Estratégia, e serve de antecessora ao processo de *Implantação*, realizado em seqüência, conforme fluxo da figura 1.

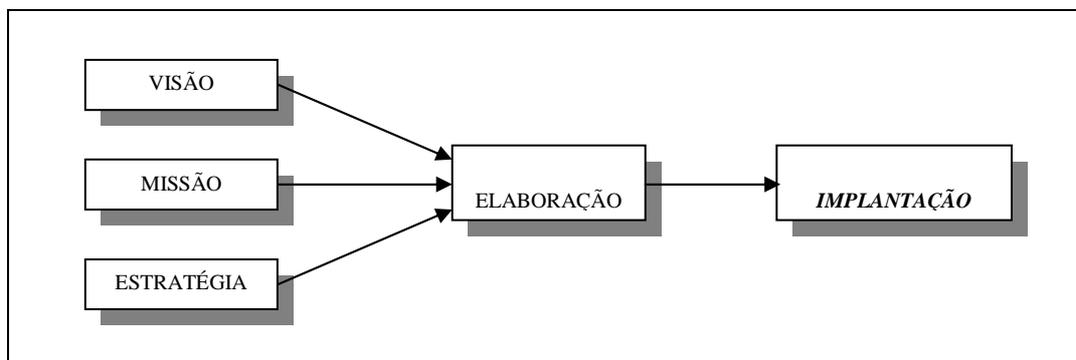


Figura: 1 – Sequência de etapas para a incorporação do Balanced Scorecard

3.2 O *Balanced Scorecard* como um sistema de feedback e aprendizado estratégico:

Algumas empresas formulam estratégias através de um processo linear onde, inicialmente, a visão e as estratégias são definidas pelos executivos principais, que depois as comunicam aos gerentes e empregados, os quais deverão implementá-las e assegurar que estão de acordo com o plano estabelecido através de um sistema de controle. Assim, o objetivo permanece constante e qualquer mudança na trajetória definida é tratada com ações corretivas, para que a organização retorne ao caminho traçado, sem as pessoas questionarem se aqueles resultados ainda são desejados e se os métodos usados ainda são apropriados.

Assume-se, neste caso, que é possível traçar um plano e garantir sua execução integral, porém a realidade não é tão linear. Mudanças ocorrem continuamente

no ambiente competitivo e têm que ser consideradas na definição das estratégias. Existem duas visões de mudanças estratégicas:

- ⊕ A visão que sugere que as mudanças ocorram nas empresas de forma revolucionária (mudança de vários elementos ao mesmo tempo), a qual a organização, rapidamente, altera vários de seus padrões estabelecidos, e é capaz de alterar sua estratégia substancialmente. Nessa visão, as pequenas mudanças são ignoradas em favor da estabilidade.
- ⊕ A segunda visão prega que as mudanças são incrementais ou gradativas (mudança de um elemento por vez) ocorrendo continuamente a partir da influência de diversos fatores. Essa visão é a do aprendizado, para a qual os direcionamentos estratégicos têm que ser revistos e adequados frequentemente às mudanças que vão ocorrendo na empresa a partir de ações e decisões de pessoas de qualquer nível, tomadas mais para solucionar problemas do que para intervir na estratégia.

Se for aceita a posição de que os estrategistas aprendem ao longo do tempo, conforme sugere Mintzberg, deve-se compreender que as empresas estão em um ambiente altamente instável, influenciado por fatores que estão fora do seu controle, mas aos quais elas têm que se ajustar, sendo flexível para alterar suas estratégias sempre que necessário.

As estratégias emergentes originam-se tanto de padrões que se formam, movidos por forças externas ou capacidades internas, como por pensamentos conscientes de qualquer dos agentes. “O verdadeiro aprendizado tem lugar na interface de pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que fizeram. Ou seja, o aprendizado estratégico deve combinar reflexão com resultado” (Mintzberg).

O *Balanced Scorecard* é reavaliado periodicamente para que as estratégias emergentes possam ser traduzidas nos indicadores de desempenho utilizados. A análise dos resultados obtidos para os indicadores de desempenho possibilita o aprendizado estratégico da empresa, o qual ocorre a partir de dois *Loops*, um operacional e outro estratégico.

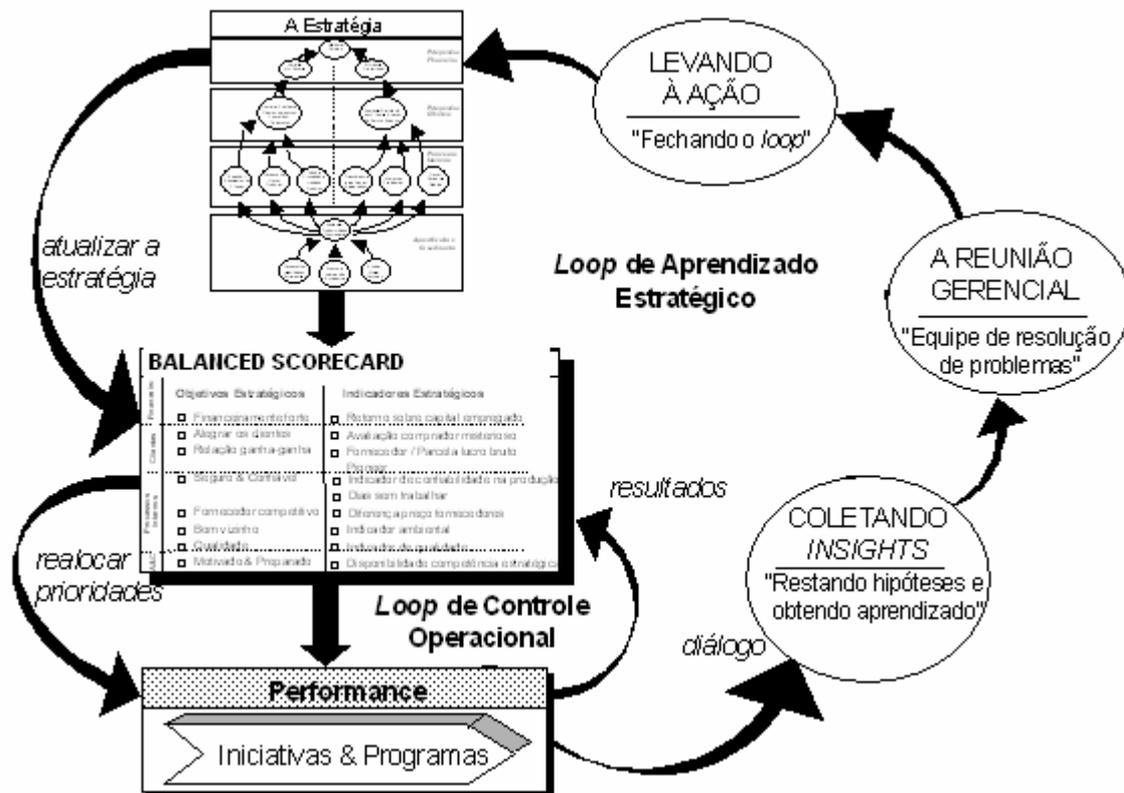


Figura 2: Feedback estratégico produz aprendizado estratégico. Fonte: State of Washington (2000) - adaptada.

Os resultados operacionais das iniciativas tomadas e programas executados para alcançar as metas estipuladas para os indicadores de desempenho oferecem dados para o *Scorecard*, que irá validar ou sugerir mudanças no andamento dessas operações. Esse é o *Loop* de Controle Operacional.

Kaplan e Leonard desenvolveram um questionário com seis perguntas como objetivo de promover o constante aprendizado organizacional em função do BSC e conseqüentemente da estratégia:

1. O plano estratégico foi executado?
2. Como foi realizado?
3. Por que isto ocorreu?
4. Quais foram as alternativas viáveis?
5. O que poderia ter ocorrido?
6. Qual a melhor opção?

A implementação de iniciativas e programas que garantam o alcance das metas definidas para os indicadores possibilita também experiência e dados para diálogo entre os envolvidos no processo, permitindo-lhes maior discernimento sobre o que tem dado certo e onde os padrões estabelecidos não são mais adequados, fazendo com que a empresa aprenda com suas experiências e determinando se as hipóteses de causa e efeito incorporadas no plano estratégico e no *BSC* ainda são válidas.

Periodicamente deve-se ocorrer reuniões gerenciais, onde será o momento para que todos os *insights* obtidos durante o período, assim como os dados gerados pelos indicadores estratégicos, sejam discutidos e avaliados.

Essas discussões poderão ser incentivadas com o auxílio de um veículo de comunicação, para que os avanços, desafios e resultados dos indicadores estratégicos sejam de conhecimento geral, e principalmente, dos responsáveis pelos indicadores, os quais periodicamente se encontrarão em reuniões gerenciais, onde se dará o feedback estratégico.

O *Balanced Scorecard* supera as limitações dos sistemas de mensuração exclusivamente financeiros, mediante a evidenciação nítida dos processos de criação de valor e do papel fundamental dos ativos intangíveis.

4. DA ESTRATÉGIA AOS INDICADORES:

No *Balanced Scorecard*, a partir da missão, visão e estratégia da organização, são definidos os objetivos estratégicos em cada uma das quatro perspectivas. Posteriormente, são identificados os fatores críticos de sucesso (FCS), dos quais depende o sucesso desses objetivos estratégicos.

A ferramenta não pretende executar o planejamento na organização. No desenvolvimento do BSC, parte-se do pressuposto de que o planejamento estratégico já havia sido traçado prévia e/ou paralelamente. Assim, se a empresa já tem definidos os seus objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso, a equipe de desenvolvimento do BSC não terá que defini-los novamente. Porém, essas etapas são consideradas como parte do BSC, pois são críticas para o desenvolvimento dos indicadores, tendo que ser executadas antes de sua identificação, seja pela equipe de planejamento estratégico ou pelos desenvolvedores do *Balanced Scorecard*.

O BSC, ao contrário do que muitos pensam, não precisa ater-se somente ao nível corporativo. Dependendo do porte e características da organização, pode ser adequado desenvolvê-lo para cada uma das unidades de negócios (UN), onde deverá haver um alinhamento da estratégia da unidade ou divisão com a estratégia corporativa. Segundo definição de Kaplan e Norton, uma Unidade de Negócios adequada para se implantar o *Balanced Scorecard* deve possuir uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade deve ter seus próprios produtos e clientes, canais de marketing e distribuição, e instalações de produção. Deve ser uma unidade de negócios onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro

A seleção dos indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*, tem como propósito avaliar se a estratégia da UN está sendo atingida, por isso são denominados de “indicadores estratégicos de desempenho”.

Os indicadores de desempenho podem ser apresentados em dois grupos:

- Indicadores de Resultado, também denominados *lagging indicators*:

São indicadores relacionados aos objetivos estratégicos.

- Indicadores de Tendência, também chamados de *leading indicators*:

Os Indicadores de Tendência estão mais relacionados com os fatores críticos de sucesso.

Além dos indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*, as empresas precisam de outro conjunto de indicadores, que são indicadores operacionais específicos de cada empresa e desenvolvidos internamente.

Os indicadores operacionais são chamados de “medidas de diagnóstico”, os quais monitoram as operações, indicando quando fatos não comuns estão afetando os processos. Eles afirmam que para o gerenciamento de suas atividades, uma empresa ou

unidade de negócios necessita, normalmente, de um grande número dessas medidas operacionais de controle, as quais podem ser utilizadas também para equilibrar os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*.

Para que o BSC seja efetivamente utilizado na empresa, é conveniente que os indicadores de diagnóstico estejam relacionados aos indicadores de tendência, sendo um desdobramento dos mesmos. Por sua vez, os indicadores de tendência devem ser desdobramentos dos indicadores de resultado, que se originam dos objetivos estratégicos da empresa. Essa seria uma forma de fazer com que todos os indicadores estivessem vinculados à estratégia.

4.1 Cuidados na seleção dos indicadores de desempenho:

Em função da utilização das medidas de diagnóstico no seu dia-a-dia, as empresas, mesmo antes de elaborar o seu *Scorecard*, já estão familiarizadas com a medição. Ainda assim, alguns cuidados são necessários na seleção dos indicadores, já que comportamentos desfavoráveis para a unidade de negócios podem ser gerados, quando, por exemplo, os funcionários sentirem que seu desempenho será direta ou indiretamente medido pelo desempenho dos indicadores que estão sob sua responsabilidade. Isso poderá levar alguns funcionários a adquirir os níveis desejados para os indicadores de desempenho sob sua responsabilidade às custas de outros aspectos dentro da unidade de negócios.

Outro assunto importante é o da complexidade da escolha de indicadores, onde mesmo os melhores objetivos e medidas podem ser alcançados de forma errada, devido ao não entendimento da definição do indicador ou mesmo na sua forma de calcular.

Os efeitos comportamentais gerados pelos indicadores de desempenho abordam quatro características importantes que devem ser consideradas na identificação de indicadores de desempenho: Consistência, Confiabilidade, Validade e Relevância.

. **Consistência:** Um indicador consistente não conflita com nenhum outro indicador utilizado pela empresa, no sentido de interferir negativamente no seu resultado ou de alguma atividade. Dentre os problemas gerados por um indicador, quando ele é inconsistente, estão os efeitos comportamentais negativos. Moreira afirma que “o que ocorre, de fato, com um indicador inconsistente é que ele acompanha apenas um aspecto do fenômeno que se quer realmente acompanhar”.

. **Confiabilidade:** Um indicador será confiável se todas as vezes que a medição for feita, para um evento imutável, resultar sempre no mesmo valor. Assim, os números resultantes de duas medições do mesmo evento terão que ser os mesmos, independente do número de vezes que o evento for medido, de quem tenha sido a pessoa, forma ou horário em que as medições tenham sido realizadas, respeitando-se os parâmetros definidos para a realização da medição.

. **Validade:** Mesmo que haja uma maneira confiável de se fazer uma medição, ainda assim ela poderá não ser válida, se a maneira adotada para fazê-la for incorreta.

. **Relevância:** A relevância relaciona-se com a utilidade do indicador. O indicador tem que trazer alguma informação útil ao seu usuário, não contida em outros indicadores que já estão sendo usados e nem ser substituível por eles.

A observação dessas quatro características que os indicadores devem ter, ajuda a evitar que durante sua utilização se verifique a inadequação de alguns deles e se tenha que eliminá-los ou modificá-los.

5. A INTEGRAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* À ESTRATÉGIA:

Para que haja alinhamento dos indicadores e do *Scorecard* com a estratégia, é preciso atentar para que eles atendam à três fatores: Relações de Causa e Efeito, Relação com os Fatores Financeiros, Indicadores de Resultado e Indicadores de Tendência.

5.1 Relações de Causa e Efeito

Deve haver uma relação de causa e efeito entre os indicadores do *Balanced Scorecard* de modo que o desempenho de determinado indicador dos processos internos,

por exemplo, influencie o desempenho dos demais indicadores das outras perspectivas.

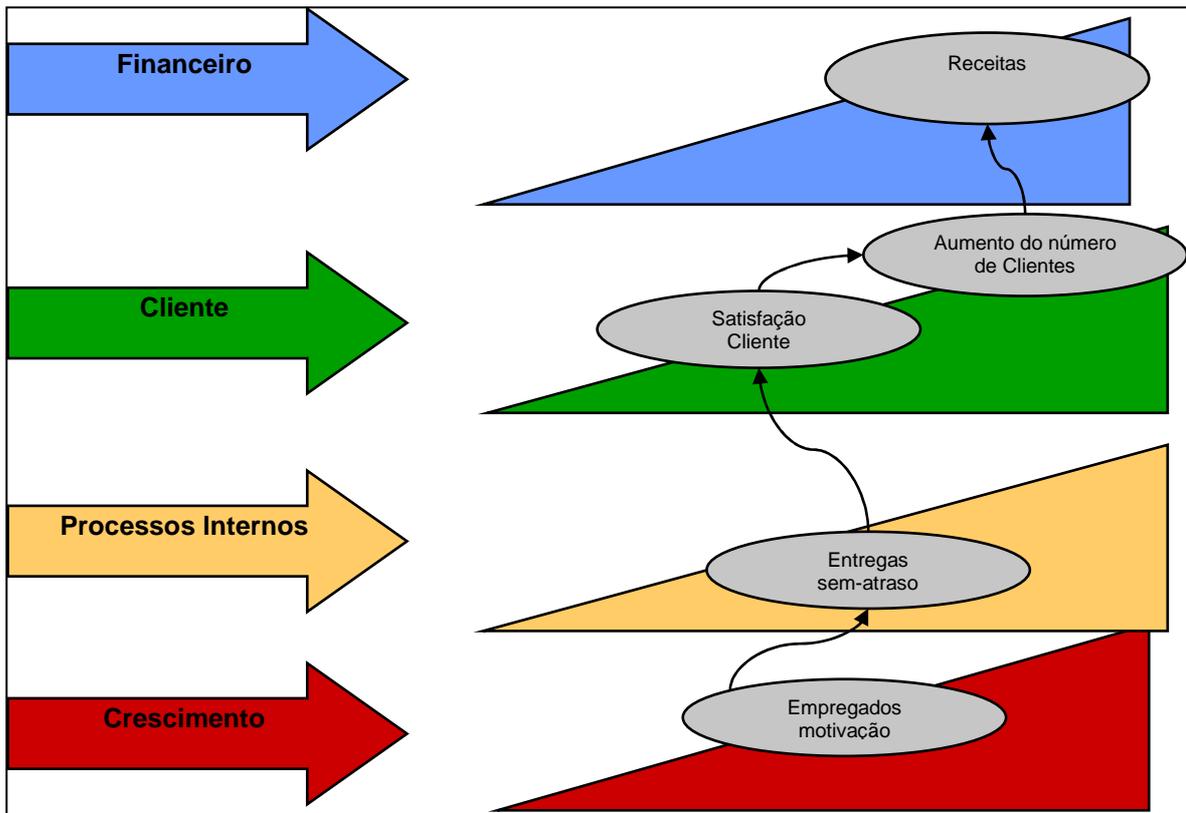


Figura 3: Relação de causa e efeito.

5.2 Relação com os Fatores Financeiros

Os fatores financeiros mostram que os indicadores de desempenho das perspectivas de aprendizado e crescimento, dos processos internos e dos clientes estão associados com os da perspectiva financeira. Este princípio destina-se a evitar esforços em melhorias localizadas na unidade de negócios, sem relação com a obtenção de melhores retornos.

James Heskett em estudo com outros pesquisadores sobre a cadeia de serviços e lucros das empresas de serviços, percebeu que existe uma cadeia formada pelo relacionamento entre lucratividade e lealdade do cliente e a satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários, representada pela figura 4. Os elos dessa cadeia são os seguintes:

- Os lucros e o crescimento são estimulados principalmente pela lealdade dos clientes: A lealdade dos clientes corresponde à *qualidade* da participação no mercado e merece tanta atenção quanto o *volume* da participação.
- A lealdade é resultado direto da satisfação dos clientes.
- A satisfação é extremamente influenciada pelo valor dos serviços fornecidos aos clientes.
- O valor é criado por funcionários satisfeitos, leais e produtivos.
- A satisfação dos funcionários, por sua vez, resulta sobretudo de serviços e políticas de apoio de alta qualidade que capacitam os funcionários a oferecer resultados aos clientes.

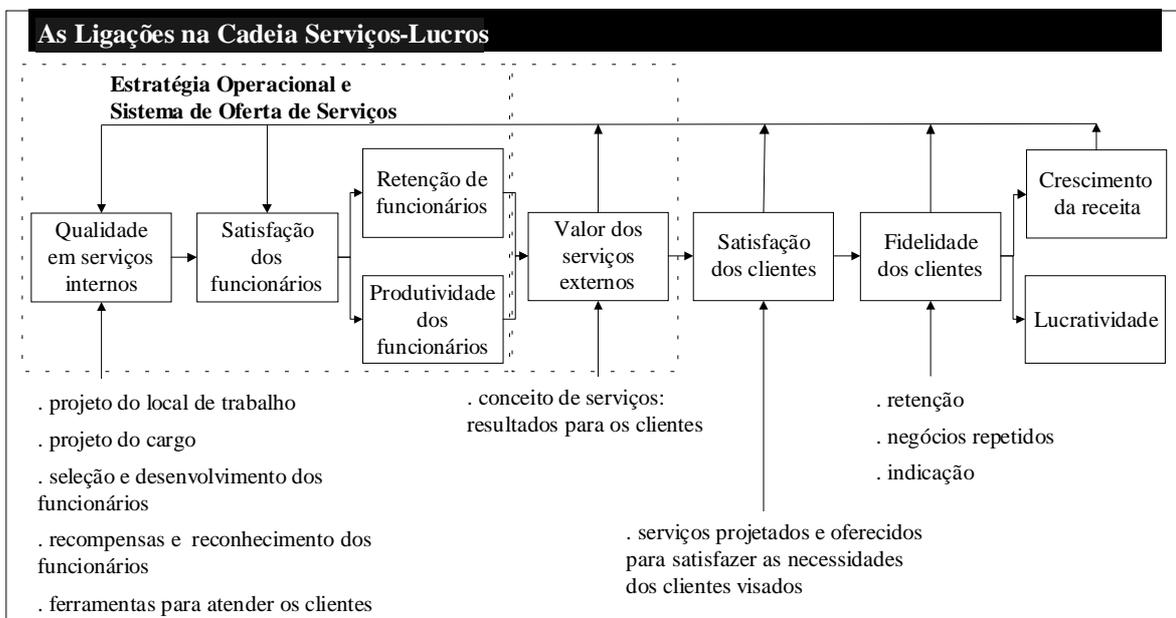


Figura 4: As Ligações na Cadeia Serviços-Lucros.

A figura 4 também retrata a relação de causa e efeito entre os vários fatores ou elos da cadeia e a interligação de todos eles com o aspecto de lucratividade da empresa.

5.3 Combinação dos indicadores de resultado e indicadores de tendência:

Os indicadores estratégicos de desempenho são uma combinação dos Indicadores de Resultado e Indicadores de Tendência.

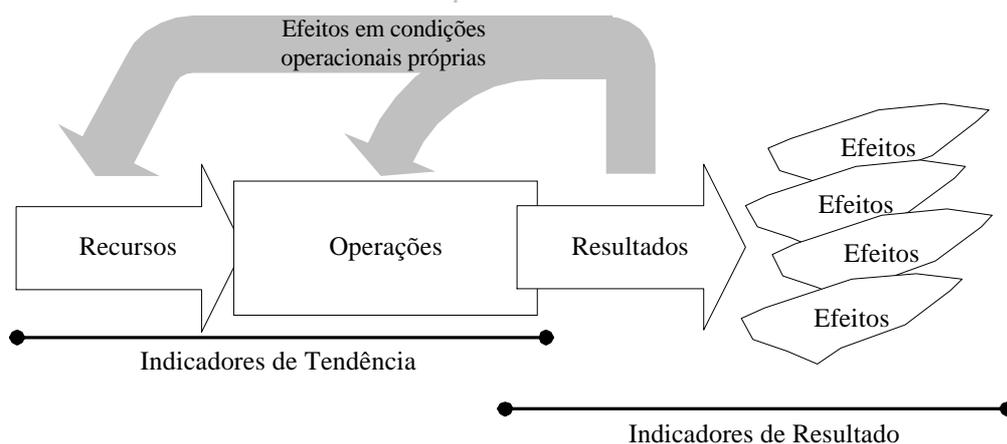


Figura 5: Combinação dos indicadores de tendências e resultado.

Os Indicadores de Resultado são indicadores de longo prazo, que correspondem ao resultado de ações e decisões tomadas previamente, representados por metas ou efeitos de uma ação sobre outra. São exemplos: lucratividade, participação de mercado e satisfação de clientes. Justificam medições menos frequentes que os Indicadores de Tendência, já que os segundos servirão de sinalizadores para que os tomadores de decisão vejam se seus objetivos estratégicos estão sendo atendidos ou não

ao longo do período e servirão para monitorar o período de alcance das metas de longo prazo, que serão avaliadas através dos Indicadores de Resultado.

Os Indicadores de Tendência indicam o que tem que ser feito para que os resultados desejados a longo prazo sejam alcançados. Para cada Indicador de Resultado, identifica-se um Indicador de Tendência, os quais devem estar relacionados aos fatores críticos de sucesso, descrevendo os recursos gastos ou atividades a serem executadas, as quais são fatores que determinam ou influenciam resultados futuros e analogamente, evidenciam o que está sendo feito.

O *BSC* não tem sentido se não contiver esses indicadores, mas eles não são suficientes para indicar os fatores que levariam a um desempenho superior dentro do setor. Eles deverão estar relacionados aos objetivos estratégicos.

Vale ressaltar que há uma dificuldade em traçar uma linha entre os dois conjuntos de indicadores. Eles estão relacionados em uma cadeia de fins e meios; para pessoas de logística, tempo de entrega é um Indicador de Resultado, mas para propósitos de relações com clientes, ele deve ser considerado como um dos diversos Indicadores de Tendência que podem melhorar a lealdade de clientes.

6. Problemas que podem ocorrer na implementação da estratégia:

O processo de implementação da estratégia nas organizações é algo extremamente delicado e dificilmente a estratégia é implementada exatamente como foi planejada. Este problema pode ocorrer em função das barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, os quais as organizações utilizam para:

- > Criar e comunicar estratégia e direções;
- > Alocar recursos;
- > Definir metas e direções para departamentos, equipes e indivíduos; e
- > Fornecer *Feedback*.

6.1 As barreiras

As barreiras identificadas que prejudicam a implementação da estratégia são as seguintes:

- ✦ **Visões e estratégias não executáveis:** A primeira barreira à implementação ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível. Quando existem divergências fundamentais entre a maneira como as declarações de visão e missão são traduzidas em ações, a consequência é a fragmentação e a subotimização das iniciativas. Quando também, há conflitos de interesses entre os gestores, e na falta de consenso e clareza, as diversas equipes da

empresa seguem rumos diferentes (qualidade, melhoria contínua, reengenharia, *empowerment*...) segundo suas próprias interpretações de visão e estratégia.

- ✦ Estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos: O foco do desempenho dos departamentos continua a ser o cumprimento dos orçamentos financeiros estabelecidos como parte do processo tradicional do 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. Esta barreira pode ser precedente de uma falha dos executivos de Recursos Humanos por não agirem como facilitadores do alinhamento das metas dos funcionários e equipes aos objetivos da organização com um todo.
- ✦ Estratégias não associadas à alocação de recursos: Falta de alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo. O fato de muitas empresas adotarem processos separados de planejamento estratégico e o orçamento anual a curto prazo, faz com que atitudes que teriam que ser tomadas em função do planejamento estratégico definida previamente é vetada pelo orçamento por falta de verba para determinado setor. Por exemplo, o orçamento planeja não investir alto valor em tecnologia, enquanto que o planejamento estratégico definiu que se deve investir em tecnologia para que a empresa esteja sempre à frente de seus concorrentes. Quando uma falha desta acontece, deve-se fazer uma reunião com urgência para que o

orçamento libere a verba para o departamento de tecnologia. Se no desenvolvimento do orçamento anual o planejamento estratégico estive contido no trabalho, este imprevisto não aconteceria.

- ✦ *Feedback* tático, não estratégico: A maioria dos sistemas gerenciais fornece *feedback* apenas sobre o desempenho operacional a curto prazo e a maior parte desse retorno está relacionada às medidas financeiras, normalmente estabelecendo uma comparação entre os resultados reais e orçados. Pouco tempo é dedicado ao exame dos indicadores da implementação e do sucesso da estratégia.

A chave para a implementação da estratégia é a compreensão dos objetivos e metas da empresa, o alinhamento dos recursos, o teste contínuo do processo de implementação da estratégia e sua adaptação em tempo real.

7. OS CINCO PRINCÍPIOS BÁSICOS

Para implementar a estratégia de maneira mais simples nas organizações, utilizando o Balanced Scorecard, é válido seguir seus cinco princípios básicos, definidos previamente:

7.1 Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais

O alcance de resultados extraordinários não pode ocorrer somente em função do lançamento de novos produtos de grandes investimentos em novos ativos. Adicionalmente, deve-se considerar a melhor exploração dos ativos tangíveis e intangíveis já existentes. O *Balanced Scorecard* combina todos esses ingredientes, que compõem a estratégia da empresa, de forma a proporcionar a criação de valor no longo prazo. O referencial utilizado pelo *Balanced Scorecard* para a descrição, comunicação e implementação da estratégia de maneira lógica e coerente é chamado por Kaplan & Norton de “mapa estratégico”. Através das relações de causa e efeito, os mapas estratégicos evidenciam as formas pelas quais os ativos tangíveis e intangíveis se transformam em resultados tangíveis (valor) para os clientes e conseqüentemente para os acionistas.

7.2 Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia

Cada unidade, departamento ou setor de uma organização possui estratégias individuais que devem ser integradas de forma a proporcionar a criação de sinergias. As organizações utilizam o *Balanced Scorecard* para alinhar suas estratégias e romper as barreiras criadas em torno das especialidades funcionais, de forma que os temas

estratégicos sejam priorizados e que as diversas unidades de negócio e departamentos se conectem em torno desses temas transformando-os em objetivos comuns.

7.3 Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos

O conhecimento da estratégia não deve ficar limitado ao grupo da alta administração. Ele deve ser difundido por toda a organização, inclusive as bases operacionais, de forma que todos os funcionários compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de forma a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como ferramenta para comunicar a estratégia e educar a organização. Para garantir a efetividade da compreensão da estratégia e do *scorecard* por funcionários de todos os níveis, as empresas precisam desenvolver treinamentos sobre componentes críticos tais como segmentação de clientes, métodos de custeio e bancos de dados. Desta forma, o *scorecard* corporativo pode ser desdobrado, mediante refinamentos sucessivos, em *scorecards* de unidades de negócios, departamentos e até mesmo individuais. Os objetivos das pessoas e departamentos de níveis mais baixos devem estar alinhados com os objetivos mais amplos. Isto feito, está criado o arcabouço para a vinculação da remuneração variável por desempenho ao *Balanced Scorecard*, cujo objetivo é promover o interesse dos funcionários pelos objetivos estratégicos de forma a transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos.

7.4 Princípio 4: Converter a estratégia em Processo Contínuo

As organizações necessitam de um processo duplo de gerenciamento da estratégia, que possibilite que o gestor questione e reflita se as hipóteses traçadas quando do lançamento da estratégia ainda permanecem válidas. Esse processo duplo deve estar integrado aos processos de gerenciamento tático (orçamento e controle) e juntos devem constituir um processo único, ininterrupto e contínuo. A primeira etapa consiste em conectar a estratégia ao processo orçamentário, determinando a alocação de recursos de acordo com as prioridades estratégicas. A segunda, consiste na elaboração de reuniões gerenciais periódicas para avaliação da estratégia e alimentação do processo de *feedback*. Finalmente, deve ser implementado o processo de aprendizado e adaptação imediata da estratégia, sem esperar pelo ciclo orçamentário do próximo ano.

7.5 Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

Os quatro princípios anteriores se referem à ferramenta. Porém, um fator importante e indispensável para a execução efetiva da estratégia é o envolvimento ativo da equipe executiva. Para mobilizar a organização, a equipe executiva precisa focar e requer atenção contínua nas mudanças que devem ocorrer coordenadamente em todas as partes da organização para que a estratégia seja implementada. O verdadeiro potencial do *Balanced Scorecard* aparece quando ele deixa de ser encarado como um sistema de mensuração de desempenho e passa a ser utilizado como um sistema impulsionador das mudanças organizacionais, que finalmente se

crystalizará como um sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores estratégico e as novas estruturas.



Figura 6: Os Princípios básicos do BSC.

8. AS PERSPECTIVAS

Os sistemas de medições tradicionais são baseados exclusivamente nos indicadores financeiros, os quais são estáticos e somente informam as questões relacionadas ao passado, tornando-se insustentáveis ao mercado atual, onde a concorrência está cada vez mais acirrada. O BSC tem como característica medir de quatro diferentes formas as perspectivas relacionadas à organização como um todo, as quais são:

- > Perspectivas financeiras;

- > Perspectiva dos clientes;
- > Perspectiva dos Processos internos da empresa; e
- > Perspectiva de aprendizado e crescimento.

Estes novos indicadores representam um equilíbrio entre as medições externas, para os acionistas e clientes, e internas, para os processos internos, inovações, aprendizado e crescimento. Através deste novo enfoque a empresa encontra explicações de causa-efeito de toda estratégia organizacional e indicam o desempenho futuro dos resultados.



Figura 7: Visão das quatro Perspectivas

8.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA:

Este indicador tem como função mostrar aos acionistas como a empresa está desenvolvendo sua estratégia e seu desempenho no negócio.

Os objetivos financeiros diferem-se de empresa para empresa, dependendo do seu segmento. As empresas públicas têm como objetivo atender a toda população, diminuindo, se necessário, sua margem de lucro, por exemplo. Enquanto que as empresas privadas têm por objetivo aumentar cada vez mais a margem de lucro.

Analisar a empresa somente com base nos indicadores financeiros tem gerado muitas críticas, em função de se possuir somente eficiência na análise do passado, no curto prazo e que nos tempos atuais de concorrência acirrada, os valores vistos pelos clientes são outros, como: incremento da satisfação do cliente, qualidade do produto, motivação do empregado, entre outros.

Apesar de existirem muitas críticas sobre analisar a empresa com base nos aspectos financeiros, estes são o foco para todos os objetivos e indicadores nas demais perspectivas do Balanced Scorecard. Os indicadores selecionados na perspectiva dos Clientes, processos internos e aprendizado e crescimento devem estar em sintonia com os indicadores financeiros, de modo a explicar a relação de causa-efeito, os quais resultam em uma melhora no desempenho econômico.

Ao traçar o plano de ação em determinada perspectiva, como diminuir o tempo de entrega dos produtos, deve-se estudar a rentabilidade que essa ação irá gerar para a empresa, por exemplo. Essa análise procede na medida em que muitas atitudes devem ser tomadas para a empresa estar sempre atendendo melhor seu clientes, mas deve-se chegar ao ponto de equilíbrio entre atender bem o cliente e manter a rentabilidade, para assim manter a posição no mercado sem correr o risco de não poder mais exceder as expectativas no futuro em função da falta de investimentos.

A fase do ciclo de vida em que a organização se encontra difere os objetivos financeiros aos quais a organização se orientará. As fases em que estes objetivos podem se encontrar são:

- Crescimento: Início do ciclo de vida organizacional. Seu principal objetivo é o aumento das vendas.
- Sustentação: Fase em que as organizações atraem investimentos, mas são forçadas a obterem ótimos retornos sobre os investimentos dos acionistas. O crescimento mercadológico destas organizações geralmente é ínfimo. Seus principais objetivos são: Retorno sobre capital investido e aumento da receita operacional.
- Colheita: Fase da maturidade organizacional, onde desejam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Seu principal objetivo é maximizar o fluxo de caixa.

8.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES:

Os clientes são os principais responsáveis para a razão da companhia existir, portanto, uma vez que a empresa perca seus clientes será incapaz de gerar receitas, impossibilitando a continuação dos negócios da empresa. Sendo assim, é de extrema importância o conhecimento dos seus clientes para que seja possível estar sempre atendendo às suas expectativas, não os perdendo para as outras empresas que também têm por objetivo captar os melhores clientes, aqueles capazes de gerar maior rentabilidade.

Os Clientes da Era Industrial se satisfaziam quando lhes eram oferecidos produtos e serviços a preços baixos, porém padronizados. Com o aumento dos níveis de comunicação e da atuação dos órgãos de proteção ao consumidor, as expectativas têm crescido e se modificado, tornando-os mais exigentes e buscando a individualização do serviço. Portanto, as empresas da Era da Informação precisam estar sempre em contato com seus clientes alvo, de modo que seja possível estar sempre atendendo suas expectativas. É por esse motivo, que muitas empresas estão implantando o sistema CRM – *Customer Relationship Management*, o qual conhece informações diversas dos clientes, possibilitando a empresa oferecer exatamente o que o cliente quer, sem perder tempo, nem dinheiro.

Para atender às expectativas dos clientes é necessário, primeiramente, a empresa decidir qual o segmento de mercado onde empresa deve atuar e quem são seus clientes-alvos.

Após a definição de quem serão seus clientes, deve-se fazer uma análise para quais são os fatores críticos para com os clientes. Ou seja, se entregar com pontualidade é um fator crítico, a empresa deve unir seus esforços de modo que possibilite a entrega o mais pontual possível.

O processo de atendimento ao cliente, está sendo mensurado pela relação entre as expectativas e o desempenho da organização no cumprimento do que lhe foi combinado previamente. Para esta mensuração, podem acontecer três situações:

- ▶ O desempenho é maior que as expectativas: O cliente fica encantado com o produto ou serviço oferecido. Este é o melhor resultado, pois torna os clientes fiéis a empresa.
- ▶ O desempenho é igual às expectativas: O cliente fica satisfeito com o produto ou serviço oferecido. Este resultado é perigoso, pois se há uma concorrente capaz de lhe oferecer o produto ou serviço de uma maneira melhor, a empresa perde o cliente naquele momento.
- ▶ O desempenho é menor que as expectativas: O cliente fica frustrado com o produto ou serviço oferecido. Neste caso, o cliente vai procurar uma outra empresa que seja capaz de lhe oferecer o mesmo produto ou serviço.

O *Balanced Scorecard*, tem como descrição da estratégia, identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos e os indicadores específicos da empresa. Os indicadores podem ser apresentados dentro de dois grupos:

- ▶ Indicadores Essenciais aos Clientes;
- ▶ Indicadores com Proposição de Valor.

8.2.1 Indicadores essenciais aos clientes:

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

- ▶ **Participação de Mercado:** Reflete a proporção de negócio da empresa, em números de clientes, no mercado.
- ▶ **Captação de Clientes:** Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios, atrai ou conquista novos clientes para o negócio.
- ▶ **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 os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
- ▶ **Lucratividade dos Clientes:** Mede o Lucro Líquido de Clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas para reter ou captar os clientes.

As medidas essenciais podem ser agrupadas em diagrama que relaciona causa e efeito.

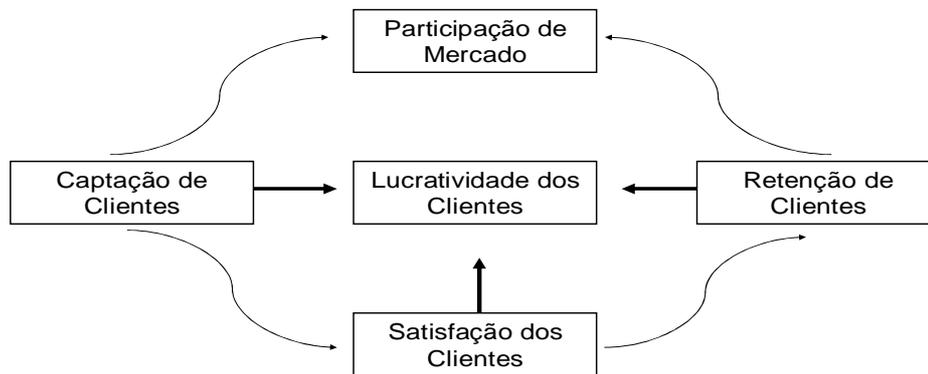


Figura 8: Medidas Essências de Clientes

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.72.

Apesar das medidas serem comuns a todos os tipos de empresa, para que haja o máximo de impacto, deve-se customizar em grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócios espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

8.2.2 Indicadores com proposição de valor:

As propostas de valor apresentadas aos clientes são atributos ofertados, através de produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em um segmento-alvo.

Esses atributos podem ser divididos em três categorias:

- > Atributos dos produtos/serviços: abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade;

- > Relacionamento com os Clientes: Refere-se à dimensão do modo como a empresa se apresenta ao cliente, em relação à entrega, tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra; e
- > Imagem e Reputação: Reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa.

A combinação específica de atributos determina a posição estratégica que a empresa irá se apresentar aos clientes.

De acordo com o conhecimento do mercado e suas competências, a empresa possui três opções para se posicionar no mercado:

8.2.2.1 Excelência Operacional:

Ênfase no oferecimento de produtos ou serviços a preços baixos, qualidade, processo de compra fácil. Para possibilitar o trabalho na empresa neste segmento, é preciso que ela seja centralizada, seus processos padronizados, de baixo custo e eficientes. A empresa que se posiciona nesta estratégia, está exposta ao risco de fracassar pelos seguintes motivos:

- ▶ Mudança tecnológica do processo de fabricação: Seu processo de fabricação é fundamental para que seja possível o oferecimento do produto ao preço baixo;

caso haja uma mudança na tecnologia do processo de fabricação, a empresa necessitará realizar investimentos para poder mudar seu processo de fabricação, e nesse período a empresa pode incorrer muitas perdas de vendas, e como sua margem de lucro é baixa, a empresa pode ter problemas.

- ▶ Imitação dos competidores: Como seus produtos não tem um diferencial muito importante para o cliente, na medida em que outros produtos, similares ao da empresa entrem no mercado ao preço mais baixo, os clientes irão de encontro ao outro produto.
- ▶ Desprezo às áreas de P&D e Marketing: Não fazendo um esforço de marketing, a imagem do produto aos consumidores pode ser feita de maneira errônea pelos clientes, e também pela falta de investimentos em Pesquisa e desenvolvimento a empresa pode ficar atrasada, oferecendo tardiamente os produtos aos consumidores.
- ▶ Inflação da economia: Com a inflação, os produtos estão constantemente sofrendo “aumento” nos preços, dando assim a falsa impressão de estar subindo seus preços, deixando de ser barato.

8.2.2.2 Liderança de Produto:

Ênfase no oferecimento de produtos ou serviços de melhor qualidade, inovadores, de solução única. Para possibilitar o acesso desses produtos ou serviços ao mercado, a empresa deve ter uma estrutura flexível, seus funcionários devem ser criativos e a empresa deve estar disposta a riscos, pois por estar em constantes

lançamentos de novos produtos no mercado, alguns produtos podem não ter sucesso e incorrer em prejuízos. A empresa que se posiciona nesta estratégia está exposta ao risco de fracassar pelos seguintes motivos:

- Diferencial de custos muito elevado: Os produtos podem ficar muito caros, havendo a possibilidade de perda de mercado.
- Necessidade de fidelização dos clientes: Por ser um produto de alto valor, o cliente somente está disposto a continuar comprando esses produtos se realmente estiver muito satisfeito.
- Imitação de Concorrentes: Caso a empresa seja vítima de uma imitação do seu produto, a diferenciação percebida anteriormente pelos clientes, irá diminuir, podendo assim, perder mercado.

8.2.2.3 Enfoque (Proximidade com clientes):

Optando por este segmento, a empresa necessita estar em constante contato direto para poder estar sempre oferecendo ao cliente, aquilo que ele realmente deseja e da maneira em que está esperando. A empresa tem de oferecer solução total com seus produtos ou serviços, e ter um forte sistema de relacionamento com o cliente. Para atingir tal objetivo, esta empresa tem de ter uma estrutura descentralizada, ter forças em seu gerenciamento com os clientes e ter uma cultura em detalhes, para que os clientes não passem por nenhum tipo de experiência mal sucedida. Os riscos que podem ocorrer nesta diferenciação são:

- Diferencial de custos muito elevado: A sustentação da estratégia de estar em constante contato com os clientes e oferecer a cada um, exatamente o tipo de serviço ou produto pretendido, tem um custo muito elevado, o qual pode acabar sendo o motivo de saídas dos clientes daquela empresa.
- Redução das diferenças entre o Alvo e Mercado Total: Se o que o cliente quer está sendo oferecido no mercado, e com a possibilidade de ter um custo menor na medida em que o mercado estará oferecendo esse produto ou serviço em massa, o cliente irá de encontro com o mercado, deixando a empresa.
- Atuações de concorrentes dentro do alvo estratégico: Quando a concorrência é capaz de oferecer os mesmos produtos ou serviços em condições melhores, a empresa perde seu diferencial.

8.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS:

Para atingir as expectativas dos clientes e gerar uma rentabilidade aceitável aos acionistas, a empresa precisa desenvolver internamente meios de se atingir seus objetivos. Portanto, uma empresa bem desenvolvida em seus processos internos é capaz de gerar um diferencial frente aos outros competidores.

Geralmente as empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva após formular os objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e de clientes. Seguindo essa seqüência, elas são capazes de focalizarem as métricas dos

processos internos nos processos (cadeia de valores) que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

A cadeia de valor da empresa deve ser desenvolvida seguindo três pontos importantes:

1. Processo de inovação: Identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades.
2. Processo de operações: Entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes.
3. Serviço pós-venda: Oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços.

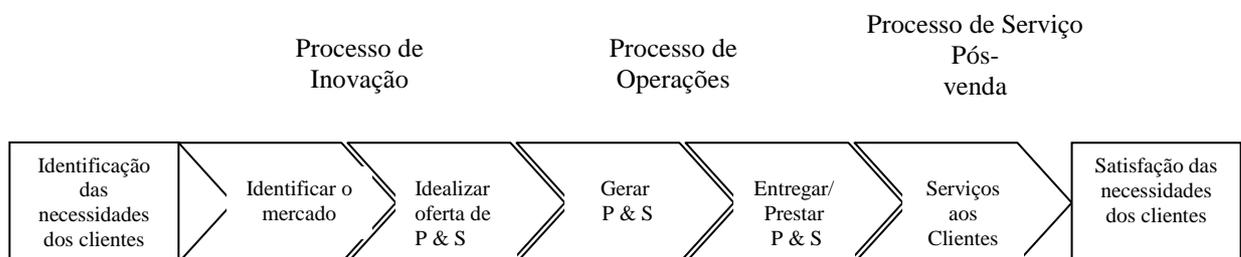


Figura 9: Cadeia de valor Genérica

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.102.

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes. Este meio de medir o desempenho é muito criticado na medida em que se limitam na dependência das medidas

financeiras e nos relatórios mensais de variação para controlar as operações departamentais. As empresas que se baseiam no *Balanced Scorecard* complementam as medidas financeiras com medidas de qualidade, custo, produção, produtividade e tempo de ciclos.

Baseando-se nos indicadores complementares, as empresas acreditam que conseguirão gerar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Porém, muitas esquecem que estas também se baseiam nesses mesmos indicadores. Para obter maior sucesso, as empresas devem criar os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos a partir das estratégias traçadas anteriormente, de modo a superar o desempenho da concorrência.

8.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO:

Esta perspectiva tem a função de desenvolver os objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional, oferecendo a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas, enquanto que estas revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional.

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e P & D, mas adicionalmente em infra-estrutura, como, pessoal, sistemas e procedimentos.

Para estas três áreas de infra-estrutura, se foi criado categorias específicas, as quais são:

- > Capacidades dos funcionários;
- > Capacidades dos Sistemas de informação;
- > Motivação, *empowerment* e alinhamento.

8.4.1 Capacidades dos funcionários

Da mesma forma que os clientes mudaram suas atitudes em relação às empresas da Era Industrial para a Era da informação, outra área que sofreu este mesmo tipo de mudança foi a área dos funcionários, a qual antes era chamada de Departamento Pessoal e atualmente chama-se Recursos Humanos. O surgimento de gigantescos empreendimentos industriais há um século e a influência do movimento da administração científica deixaram um legado segundo o qual as empresas contratavam os funcionários para executar trabalhos bem específicos e estritamente definidos, que eram definidos previamente pelos engenheiros e gerentes industriais. Os trabalhadores eram contratados para realizar trabalhos braçais e não para pensar.

Porém, atualmente os padrões de trabalho são outros. Quanto mais o empregado pensar, sugerir idéias e conseguir realizar seu trabalho de forma eficiente e eficaz, indepentemente, ele será cada vez mais bem visto dentro da organização. O perfil dos funcionários mudou.

Neste contexto, a empresa pode traçar as seguintes medidas essenciais aos funcionários, para que estes estejam sempre motivados, pois assim estarão sempre agregando mais valor à empresa:

- > Satisfação dos funcionários:
 - 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.
- > Retenção de funcionários.
- > Produtividade dos funcionários.

8.4.2 Capacidades dos Sistemas de informação:

A empresa sem um sistema de informação qualificado não é capaz de distribuir as informações importantes de modo eficiente e eficaz, prejudicando-se frente à

prestação de serviço, pois muitas vezes a empresa tem o determinado serviço mas os funcionários da linha de frente não estão de posse do conhecimento do serviço, deixando de vender para o cliente. O mesmo pode ocorrer em ordem inversa: o pessoal da linha de frente não passa a informação de que determinado produto está superando as expectativas de venda, para o gerente da produção. Então o produto acaba em estoque e a empresa perde as vendas.

8.4.3 Motivação, Empowerment e Alinhamento:

A terceira categoria dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional e a iniciativa dos funcionários.

Utilizam-se metas, que podem ser individuais ou por equipes para medir o alinhamento individual e a motivação.

9. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia, com o intuito de evidenciar de maneira coesa, integrada e sistemática aos funcionários da organização. E além desta função de facilitar a comunicação da estratégia dentro da empresa, o mapa constrói os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez.

De acordo com a figura 10 , podemos ver que o mapa estratégico evidencia como as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* estão relacionadas e que a empresa somente terá sucesso em sua implantação, se elas estiverem perfeitamente alinhadas.

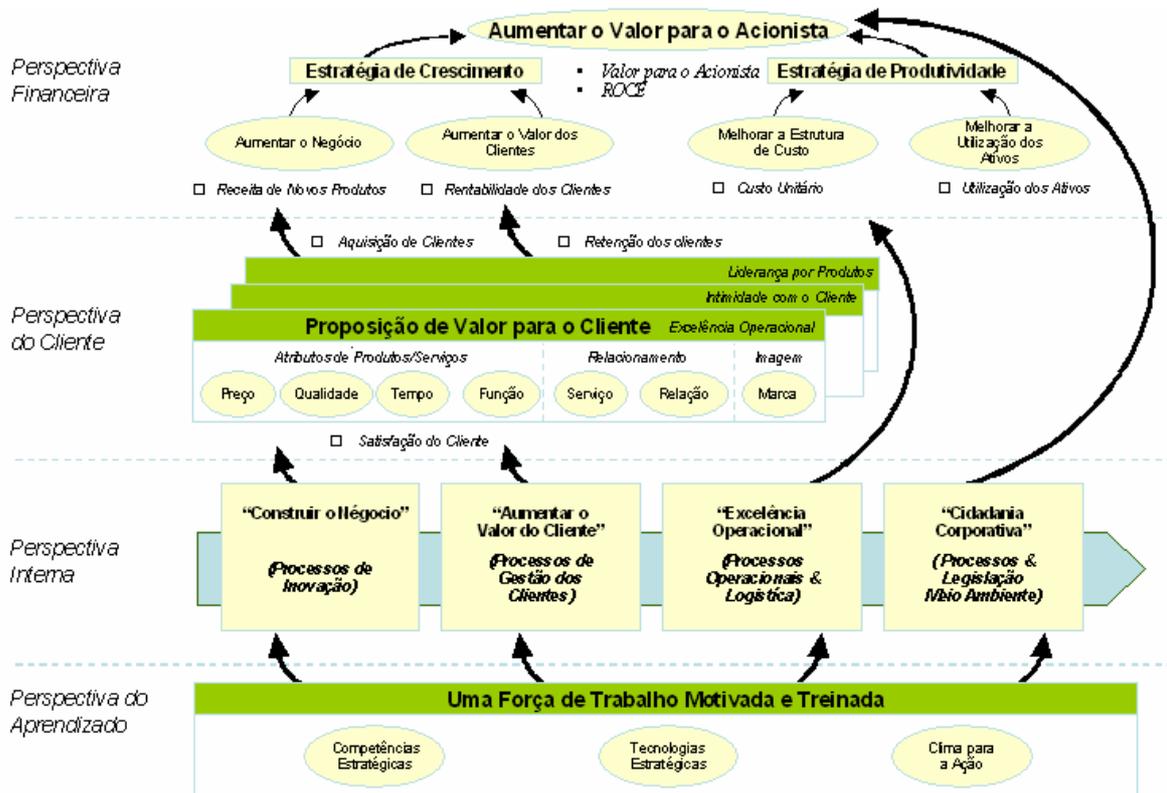


Figura 10: Mapa Estratégico

CONCLUSÕES:

Os *Balanced Scorecards* não devem ser apenas conjuntos de indicadores financeiros e não financeiros, organizados em quatro perspectivas. Os melhores *Balanced Scorecards* refletem a estratégia da organização. É útil verificar com frequência através de testes se apenas a análise do *scorecard* possibilita a compreensão da estratégia.

Os *scorecards* estratégicos, juntamente com sua representação gráfica nos mapas estratégicos, proporcionam um meio lógico e abrangente para descrever a estratégia. Eles comunicam com nitidez os resultados almejados pela organização e os meios como estes resultados serão atingidos e criam condições para que todas as unidades organizacionais e empregados compreendam a estratégia e identifiquem a maneira como se alinharão com ela e contribuirão para sua realização.

A idéia de utilizar indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros não foi uma inovação do modelo de Kaplan e Norton. Sua inovação se refere à estruturação do sistema de avaliação em torno de quatro perspectivas, as relações de causa e efeito entre os indicadores e uma demonstração de como esses indicadores deveriam ser interligados para que representassem a estratégia da organização.

O *Balanced Scorecard* tornar-se um sistema de *feedback* e aprendizado estratégico à medida que seus indicadores sejam avaliados periodicamente e que os resultados dessas avaliações sejam considerados na definição de novos objetivos estratégicos e redirecionamento para que, com base no aprendizado, as estratégias que emergiram no período sejam incluídas na estratégia realizada pela empresa.

Como outros sistemas de gestão, o *Balanced Scorecard* é apenas um meio para a empresa evoluir continuamente, porém, para que seus resultados sejam positivos e auxiliem efetivamente no gerenciamento, os envolvidos terão que se comprometer com ele e estarem dispostos a envolver-se efetivamente na busca dessas melhorias.

APLICAÇÕES PRÁTICAS

CASE I: Crown Castle

O TRAJETO DE UM CEO: OS REFLEXOS DA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Este caso, descrito por John Kelly, CEO da Crown Castle – prestadora de serviços para empresas de telecomunicações, mostra como a implantação transformou a Crown Castle.

Segundo John Kelly, a estratégia inicial da empresa era crescer através de aquisições de outras empresas, e isto realmente funcionou. Em apenas quatro anos, a empresa cresceu de 700 funcionários e com EBITDA de U\$ 85MM para 3.000 funcionários e U\$ 317MM . Porém, apesar do sucesso desta estratégia e da continuação da forte demanda do mercado de telecomunicações, a empresa percebeu que precisava mudar sua estratégia, visto que os investimentos, provindos de terceiros estavam diminuindo e a companhia não estava mais conseguindo uma margem de lucro 75%, como era o esperado. Então decidiram mudar da estratégia de aquisições para excelência operacional.

Mudar uma estratégia é algo difícil, visto que a cultura da empresa, as atitudes dos funcionários, programa de metas, indicadores e etc.. estavam todos moldados para a estratégia de aquisição. Então para implantar esta nova estratégia – excelência operacional, a Crown Castle apresentou o Balanced Scorecard para os 100 gestores da empresa ao redor do mundo, e enfatizou que o BSC não seria apenas um sistema de medição ou programa de redução de custos. Esta nova ferramenta serviria para gerenciar a implantação desta nova estratégia em âmbito global.

John Kelly relata que no primeiro impacto o Balanced Scorecard foi visto como muito complicado aos executivos. Mas a implantação desta nova ferramenta era extremamente importante, pois o negócio da empresa teria que ser exatamente o mesmo nos três continentes em que a empresa atua.

O desenvolvimento do BSC, foi um processo de descobrimento para todos na empresa. Os executivos ficaram impressionados com o que os indicadores de desempenho eram capazes de mostrar e os benefícios que poderiam trazer, como de mostrar com antecedência os pontos que devem ser analisados, antes que algo errado ocorra na empresa.

Pelo fato da nova ferramenta ser transparente, os funcionários da organização têm acesso a todos os acontecimentos da empresa, e se sentem motivados a alinhar suas atividades com a nova estratégia. E com o recurso do mapa estratégico, os

funcionários do nível mais baixo para o funcionário mais importante da empresa, puderam se localizar na nova estratégia que estava sendo desenvolvida.

O que o CEO mais apreciou no BSC é a habilidade da ferramenta manter a organização focada na estratégia traçada, visto que isto é algo difícil de se seguir diariamente, devido à mudança da estratégia e do dinâmico mercado de telecomunicações estar sempre com novas idéias.

CASE II: Chrysler

O Grupo Chrysler volta: usando o *Balanced Scorecard* para conduzir uma recuperação

Até recentemente, uma líder em audácia, expressivo design automotivo, a Chrysler viu a fortuna dela se desfazer em fins dos anos 90 devido a uma recessão econômica, competição agressiva, e aumento dos custos internos. A fusão complicada da companhia em 1998 com Daimler-Benz afastou diretores. Dentro de três anos, os resultados financeiros cresceram miseravelmente. O Grupo Chrysler – uma das cinco unidades da Daimler-Chrysler – sabia que era necessário iniciar uma rápida recuperação. Em março de 2001, é implementado o *Balanced Scorecard*, durante o segundo trimestre desse ano, o Grupo Chrysler estava firmemente no caminho para recuperação.

Em 1996, ostentando US\$ 6,1 bilhões em lucros operacionais, a Chrysler goza de sucesso no ano jamais obtido e é nomeada a companhia do ano pela revista Forbes. Entre os três grandes fabricantes de automóveis, a Chrysler (que também inclui as marcas Jeep e Dodge) tem uma reputação por ser arriscada e inovadora em design automotivo. Os gerentes dela sentem que não podem cometer nenhum erro.

À frente, em 2001, três anos após a fusão com Daimler-Benz, o Grupo Chrysler sofre uma perda operacional de US\$ 2 bilhões. O que aconteceu? Primeiro, competidores começam entrando nos mercados de minivan, dividindo-o dentro de nichos de mercado que buscavam por completas novas estratégias. Em resposta, Chrysler adota uma postura defensiva, gastando mais para aperfeiçoar os designs existentes preferencialmente do que criar novos modelos irresistíveis.

Segundo, a expansão de linhas de produtos e níveis de trocas favoráveis no fim dos anos 90 permitiu as importações levando a perda de 10% do mercado dos Estados Unidos das três grandes empresas.

Já tendo grandes problemas no início de 2001, a Chrysler sabia que deveria planejar uma drástica recuperação, a qual se esperava trazer de volta o lugar dela no caminho selvagem. Sabia também que tinha que atuar rapidamente; o desastroso desempenho dela custou ao CEO Jim Holdem da Chrysler o emprego dele e motivou a especulação de que a DaimlerChrysler talvez vendesse a principal unidade de negócios a preço baixo.

Embora tudo parecesse difícil, a companhia teve uma história de recuperação bem sucedida. No início dos anos 80, a companhia pagou tudo que devia com uma ajuda do governo sem precedente planejada pelo então CEO Lee Iacocca – anos à

frente da empresa. Uma década mais tarde, isso salvou a companhia de novo após ficar muito próximo a uma falência.

Agora a Chrysler se prepara para uma nova corrida. Ela treina equipes para reduzir custos e para aumentar receitas, buscando preços mais baixos dos fornecedores e cortando a força de trabalho da companhia. Então, isso leva a uma nova visão do *Balanced Scorecard* para levantar qual sistema de medidas de desempenho deveria ser aplicado na tentativa de recuperação do grupo.

Reverendo o *Balanced Scorecard*

Como Bill Russo, diretor do Balanced Scorecard explica, a organização não era desconhecida ao conceito de Balanced Scorecard. A Chrysler tinha usado vários sistemas de *Balanced Scorecard*, como em 1993. Mas a companhia não tinha antes executado alto nível de estratégia como esse.

Em novembro de 2002, em uma conversa com o novo presidente e CEO do Grupo Chrysler, Dieter Zetsche, Russo sugeriu a criação de uma estratégia incorporada como ele colocou, “nós precisamos de diretores para balancear elementos que contribuam com o desempenho financeiro do grupo e para mobilizar um conjunto comum de

objetivos”. O planejamento prometeu criar a correta cooperação, equilibrar metas de curto e longo prazo, e alinhar os executivos do grupo atrás das quatro partes estratégicas de presença global, marcas fortes, uma série de produtos extensos, e tecnologia de ponta. Zetsche patrocinou a idéia, reconhecendo que transformar a companhia requereria não apenas uma recuperação financeira, mas também uma profunda mudança cultural – que promoveria empreendedorismo, capacitação, acerto de contas para alcançar os resultados estratégicos.

Dentro de dois meses, a Chrysler havia formulado o plano de recuperação. A iniciativa estratégica, liderada pelo Russo e pelo Comitê Executivo (os oito executivos mais antigos) se tornou uma forte direção para o plano. O Comitê assumiu a responsabilidade para relatar o desempenho em comparação aos objetivos estratégicos, apoiados pelos líderes financeiros, de qualidade, de pesquisa de mercado e de recursos humanos. A equipe sabia que uma dependia de cinco outros fatores críticos de sucesso:

1. Transparência – relatório aberto de progresso mensalmente.
2. Acerto de contas – determinado responsabilidade para cada meta.
3. Compreensão – amarrando ações específicas para cada meta.
4. Liderança clara – assegurando o mais alto nível de administração atenta; e
5. Alinhamento – ligando metas estratégicas do grupo com áreas – funcionais e desempenho individual.

Russo atuou em um único papel de três partes na iniciativa estratégica: além de estratégia de negócio, ele trabalhou como avaliador do Balanced Scorecard e gerente

das metas (como secretário do Comitê Executivo, ele ajustou a atenção da direção em quaisquer falhas de desempenho). Além disso, Russo enfrentou um desafio forte: equilibrar as metas de recuperação à curto prazo (operacional) contra as metas de longo prazo (estratégica).

Construindo o Planejamento

Para começar construindo um planejamento ao nível corporativo, o Grupo Chrysler confirmou a visão de longo prazo: “construindo carros e caminhões que as pessoas querem comprar, gostam de dirigir, e querem comprar novamente, enquanto alavancava o melhor do design americano e da engenharia alemã”.

No final de 2000, os executivos lançaram idéias de medidas de desempenho potencial. Iniciando mais que 50, eles listaram 15 medidas vitais por assunto, divididas por cuidadosos critérios: Os dados estavam disponíveis? Com que frequência isso seria atualizado? Isso mostrava uma clara relação de causa-efeito?

A equipe também decidiu levar vantagem da dependência à longo prazo da indústria automotiva na terceira parte do padrões de qualidade, selecionando como chave indicadores de desempenho. Por exemplo, membros da equipe escolhiam o

reconhecimento da qualidade pelas inspeções J.D. Power e pelas revisões positivas nas emissões dos relatórios anuais com dois indicadores referentes ao consumidor. Mas por causa da demora desses indicadores, a equipe desenvolveu medidas internas envolvidas aos vários indicadores da terceira parte. Isso uniu a Inspeção de Qualidade da Produção (conduzida por todo o ano, adicionalmente às constatadas da J.D. Power).

A seguir, os executivos interpretaram as quatro perspectivas para cinco metas ativas das quais eles conectavam as quinze medidas de desempenho. Em março de 2001, eles estavam prontos para aplicar o planejamento do Grupo Chrysler para a organização.

Criando disciplina e alinhamento estratégico

Embora o Grupo Chrysler funcione como uma unidade de negócios independente, Zetsche decidiu ligar o Balanced Scorecard do grupo ao processo de planejamento de negócios da DaimlerChrysler, que dirige a estratégica à longo prazo da companhia tão bem quanto ao volume encerramento financeiro à longo prazo. DaimlerChrysler e as cinco unidades de negócios estratégicos também prepararam os encerramentos financeiros delas e suas metas. Esse processo produz um plano operacional de três anos que o conselho de gerenciamento aprova no fim do ano. Os encerramentos são refletidos no plano estratégico de longo prazo da DaimlerChrysler, que é revisto e

atualizado anualmente. Dessa maneira, a Chrysler interpreta os difíceis encerramentos para companhia das metas específicas para cada área funcional. Em Dezembro, o grupo seleciona rendimento, custo, e outras metas examinando médias da indústria e atualizando as metas de acordo.

Adicionalmente, o Comitê Executivo se reúne mensalmente para rever o *Balanced Scorecard* do Grupo Chrysler. Ele usa o sistema de sinais de trânsito para avaliar cada medida: verde (“é esperado alcançar ou meta excedida”), amarelo (“algum risco de não alcançar a meta”) e vermelho (“não é esperado alcançar a meta”). Na visão de Russo, essas reuniões motivavam os executivos a encontrar maneiras para transformar medidas vermelhas em verdes. “Eu não posso imaginar falta de disciplina”, diz ele. “Isso ajuda as pessoas virem como elas afetam o desempenho da companhia e alinham estratégias funcionais com metas da companhia”.

Para alinhar desempenho individual com as metas do grupo, a Chrysler enfatiza o desempenho estratégico através dos processos de avaliação de desempenho: desenvolvimento e avaliação da liderança, um processo de avaliação executiva iniciado anos antes; e processo de avaliação gerente-empregado, que é usado para avaliar o desempenho de todos empregados assalariados.

O grupo desenvolve em forma de cascata o *Balanced Scorecard* através do processo de acordo de metas. Todos executivos e vice-presidentes mais antigos devem alinhar os Planejamentos Estratégicos deles e acordos de metas com o *Balanced Scorecard* do Grupo Chrysler; esse processo é então repetido por todos os níveis da organização, com isso focando toda companhia nas prioridades estratégicas da organização.

Lições de Aprendizagem de Alavancagem

Russo sugere vários princípios para completa alavancagem de um *Balanced Scorecard* corporativo. Para focar a atenção dos gerentes, ele recomenda articular poucas metas vitais de desempenho. Como pilotos, os gerentes deveriam relacionar eles mesmos só com as medidas mais importantes, examinando outras mais próximas só se algo parecesse estar errado com as medidas cruciais.

Russo também acredita que é essencial integrar o *Balanced Scorecard* com a administração corporativa. A organização Chrysler revê o desempenho dela contra metas estratégicas através de três canais: o Comitê Executivo (os oitos executivos mais velhos), que se reúnem mensalmente, o conselho de funcionários graduados (os 25 mais graduados) e a equipe de gerenciamento sênior (os 300 gerentes mais antigos), ambos se reúnem trimestralmente.

Essa aproximação tem ajudado a Chrysler no processo de administração incorporada da produção em série fortemente. Russo recomenda aprender na prática do que esperar até que a estratégia esteja perfeitamente formulada antes de construir um *Balanced Scorecard*. Enquanto muitas companhias falham na execução estratégica, a Chrysler tem encontrado no *Balanced Scorecard* um efetivo meio de aceleração e garantia de execução disciplinada.

Finalmente, é importante amarrar dividendos e outras compensações diretamente ao desempenho do *Balanced Scorecard*. “Não há nenhuma maneira mais segura para obter a atenção das pessoas do que pagá-las baseado no alcance de metas de planejamento de negócios”, cita Russo. O processo de avaliação de desempenho foi ligado para o *Balanced Scorecard* em 2001, e os dividendos e compensações foram ligados em 2002.

Avaliação Antecipada do *Balanced Scorecard*

Quanto à iniciativa do *Balanced Scorecard* incorporado de 18 meses do Grupo Chrysler mudar na tentativa de recuperação da organização se tornaria claro no decorrer do tempo.

De fato, os únicos desafios que os fabricantes de automóvel enfrentam – ciclos longos do produto, grandes entradas de produtos, sensibilidade apurada das condições econômicas globais – são elevados no clima econômico incerto de hoje.

Entretanto, os primeiros sinais parecem promissores. Os US\$ 2 bilhões de prejuízo em 2001, embora penoso, era ainda US\$ 3 bilhões a menos do que o inicialmente previsto de US\$ 5 bilhões de prejuízo. Os saldos subiram no primeiro trimestre de 2002, e até o meio do ano, o Grupo Chrysler teve o segundo quarto de lucratividade, excedendo a meta de 2002. A companhia apresentou também a mais alta produtividade de manufaturamento e ganhou as mais altas posições nos levantamentos de qualidade e serviço ao cliente da indústria. Internamente, a iniciativa do *Balanced Scorecard* tem trazido interesse entre estrategistas e gerentes mais antigos por toda DaimlerChrysler.

CASE III: Siemens

Ligando Estratégica Competitiva às Operações Diárias na Siemens IC Mobile

O Grupo Móvel de Comunicação e Informação Siemens (IC Mobile), parte da Siemens AG, adicionou o Planejamento Estratégico ao seu kit de ferramentas em 1999, no auge do boom da telecomunicação. A implementação do bem sucedido *Balanced Scorecard* – uma reflexão do comprometimento da unidade para nova estratégia competitiva deles e o tradicional do processo de disciplina – ganhou um lugar no corredor da fama do Planejamento Estratégico. Agora, como a IC Mobile compete com difíceis escolhas compelidas por um caminho descendente da indústria, parece que a estratégia dela permanece em curso. Abaixo, a história do BSC na IC Mobile.

Competindo no Mundo Móvel

Uns poucos anos atrás, a Siemens IC Mobile proclamou uma corajosa missão: ser a líder provedora ponta-a-ponta de comunicação móvel. Hoje, essas 31.000 pessoas, 5 divisões do grupo da Siemens AG provém telefones móveis, infraestrutura e soluções tão bem quanto produtos e módulos sem fio. No ano fiscal 2000-01, a IC Mobile registrou saldos de 11,3 bilhões de euros.

Enquanto a IC Mobile tem claramente se tornado a maior jogadora na indústria de telecomunicações, a ascensão dela não foi sem tentativa. Em fins de 1990, o aumento da pressão no mercado móvel apresentou os maiores desafios. A competição intensificou com o crescimento da indústria, estimulada mesmo pelas generosas projeções de analistas de que haveriam mais de 1 bilhão de usuários de aparelhos móveis até 2003. Os analistas também predisseram que o acesso móvel a internet ultrapassará o acesso fixo a mesma, e que até 2010, 50% dos clientes de aparelhos móveis estariam usando serviços móveis de acesso a internet.

Em resposta, as empresas de telecomunicação aceleraram a introdução de produtos, lançando, por exemplo, novos modelos de telefones móveis a cada 3 meses. Dr. Ulrich Viethen, primeiro vice-presidente da IC Mobile, explicou, “a competição era diferente de qualquer coisa que nós tínhamos enfrentado corajosamente”. “Isso era global e mais dirigido pelo cliente”, ele disse, citando, “nós vemos o crescimento do mercado de qualquer lugar entre 35% e 80% ao ano ... Nós tínhamos de estar certos de quem são nossos clientes”. Em 1999, os executivos da IC Mobile decidiram definir uma nova direção estratégica para abocanhar uma divisão de mercado e assegurar uma significativa porção de novos negócios.

Por que o *Balanced Scorecard*?

Por que a IC Mobile escolheu o *Balanced Scorecard* para lançar o novo plano de competitividade? Os líderes viram o *Balanced Scorecard* entre estratégia e atividades operacionais diárias, tão bem quanto dá aos empregados um necessário senso de direção. Como iniciativa diretiva, o planejamento complementou o mais inferior método de desenvolvimento Six-Sigma, já utilizado na IC Mobile. Como Viethen observou, “nossa idéia era usar o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta estratégica de expansão que trabalharia através de todos níveis da organização”. Dr. Bernhard Guldner, engenheiro de produção sênior e consultor interno na IC Mobile que sucedeu Viethen como administrador do *Balanced Scorecard* em 2001, também viu o potencial do BSC como uma ferramenta de gerenciamento-mudança. “As atividades do BSC são atividades de mudança”, ele citou. Logo, o *Balanced Scorecard* representou um veículo para diálogo sobre as metas da IC Mobile e caminhos para alcançá-los.

Ao ligar o *Balanced Scorecard* aos programas Six Sigma, a IC Mobile planejou alcançar os novos objetivos estratégicos: “para inovar o mundo móvel” e estimular o processo de desempenho da IC Mobile ao melhor nível. Além disso, Viethen e Guldner, a equipe executiva do *Balanced Scorecard* incluíram Rudi Lamprecht, um membro do corpo de gerenciamento da Siemens AG; Lothar Pauly, um membro do Grupo IC Mobile; e Dr. Gunter Leyendecker, também engenheiro de produção sênior e consultor interno e especialista no Six Sigma da IC Mobile. Cada gerente de divisão assumia a

posição de líder do projeto para o nível de divisão construído e implementado da ferramenta, apoiado pelos consultores internos da IC Mobile.

A iniciativa do BSC da IC Mobile desdobrou-se entre 1999 e 2001. Mesmo na metade da implementação, a IC Mobile alcançou resultados extraordinários. Em 2000, as liquidações aumentaram 76%, os ganhos 127%, e as receitas 92%. Além disso, a IC Mobile passou da sexta para quarta posição no mercado de telefonia mundial, ajudando a colocar a Siemens AG na vigésima-sétima posição (de quadragésima-primeira) no encerramento da Financial Times/Pricewaterhouse Coopers de 2000, das companhias mais respeitadas do mundo. De acordo com Viethen, os gerentes da IC Mobile e empregados tiveram mais interação e demonstraram maior responsabilidade e confiança: “as pessoas se tornaram mais competentes e inteligentes”.

Construindo o *Balanced Scorecard*

Como primeiro passo, os patrocinadores da ferramenta conectaram objetivos estratégicos, como “aumentar a participação no mercado”, aos objetivos do Planejamento Estratégico, como “aumentar a satisfação do cliente” e “diminuir custos de não conformidade” (custos incorridos devido a falhas de operação ou produtos devolvidos). Então no início de 1999, a equipe selecionou uma facilidade separada do telefone IC Mobile para dirigir o primeiro Planejamento Estratégico. A equipe aplicou as lições

resultantes (por exemplo, “aos gerentes de meio e do alto comprometidos”) para desenvolvimento do *Balanced Scorecard* nas divisões restantes.

Cada uma das cinco divisões da IC Mobile desenvolveu sua própria ferramenta simultaneamente através de workshops durante três ou quatro meses e são liderados pelos gerentes do meio e do alto nível e seniores da divisão. Com a assistência dos consultores internos da incorporação IC Mobile, os gerentes utilizaram o processaram de valorização do gerenciamento padrão de 4 passos da IC Mobile para desenvolver os Planejamentos Estratégicos:

1. Avaliar o negócio – como Guldner explicou, a pretendida avaliação do negócio “conhecendo as disciplinas de valor e como examinar o ambiente; e conhecer nossas forças e oportunidades, tão bem quanto nossas fraquezas”.
2. Desenvolver uma estratégia de negócio – as divisões identificam o que eles identificaram como “poucos objetivos críticos” – três ou quatro (por exemplo, “serviço de orientação ao cliente”) que eles devem alcançar para obter o sucesso.
3. Operacionalizar a estratégia de negócio – usando um modelo de BSC, as divisões mapeiam todos os processos e identificam 25 medidas de desempenho, como “entrega na hora” tal como metas.
4. Desenvolver operações – através das ferramentas de gerenciamento do projeto e o Six Sigma, as equipes funcionais das divisões fazem trocas de operações.

Ligando Estratégias às Operações

Embora a IC Mobile não tenha desenvolvido os BSCs na forma usual de cascata, o planejamento por divisão tem muito em comum. Cada divisão do BSC contém três fatores críticos de sucesso da IC Mobile: velocidade (“processos claros e seguros, excelência logística, e tempo para o mercado”), inovação (“idéias inteligentes e visão corajosa”) e volume (“presença global, percepção da qualidade, imagem, e excelência tecnológica”). Eles também refletiram os 4 princípios de negócios da IC Mobile: “empresariado, nenhum compromisso, apoio e segurança, e orientação ao cliente”. Finalmente, cada planejamento inclui os processos de negócio padrão da IC Mobile: “*idea-to-market*, *offer-to-cash* (a origem do processo de cadeia de distribuição) e *problem-to-solution*”.

Algumas medidas são comuns através de todas as divisões da ferramenta. Como Leyendecker explicou, o custo da não conformidade particularmente um custo importante. “Nós calculamos a percentagem que os processos de negócios contribuem para os custos de não conformidade. Gerentes desses processos são responsáveis por reduzir os custos de não conformidade deles e de ter metas próprias para redução”.

Um dos maiores desafios no uso do *Balanced Scorecard* é assegurar que cada empregado da IC Mobile compreenda o que a estratégia do Grupo é e como ele ou ela pode auxiliar na sua execução. A IC Mobile alcança essa compreensão largamente através do que é chamado processo de regras de expansão *catch-ball*, que a IC Mobile explica como poucos objetivos críticos para cada divisão.

Então, as divisões estabelecem metas para alcançá-las. Empregados no nível de uma divisão se comprometem com as metas específicas.

Dessa forma, a IC Mobile coloca em cascata as metas através de cada divisão dos processos do negócio – do nível do Grupo para o nível de vendas, onde o Six Sigma atua como uma ferramenta de desenvolvimento do processo. Guldner explicou as vantagens desse processo baseado no seguinte: “nós reduzimos complexidade e obtemos um tipo de foco com poucos objetivos. Nós também obtemos um alinhamento; todo mundo conhece a sua contribuição para os poucos objetivos críticos”.

Para monitorar o processo de implantação do BSC, os gerentes de divisões regularmente revêem seus planejamentos trimestralmente e algumas vezes em reuniões mensais. Usando o sistema de sinais de trânsito de luzes padrão, vermelha, amarela e verde, eles trilham o desempenho do Planejamento Estratégico e identificam as ações e iniciativas necessárias para desenvolvimento. Finalmente, a IC Mobile tem construído uma

intranet baseada em informações armazenadas contendo dados de relatórios do BSC. O armazenamento permite aos gerentes reverem o desempenho na divisão, processos e sub-processos (o acesso é determinado no nível da divisão).

Suportando Interrupções

Inicialmente, todos os BSCs da IC Mobile foram criados na divisão, não incorporado, igualmente. Essa aproximação, combinada com as velocidades de desvios de eventos no mercado de telefonia móvel, desenvolveu algumas dificuldades na construção do *Balanced Scorecard*. Por exemplo, no início de 2000, a IC Mobile tinha se privado de vários negócios e adquiriu outros. Conseqüentemente, o desenvolvimento da ferramenta e a implementação de fases eram em diferentes níveis de maturidade através das divisões. Como resultado, a percepção da importância do Planejamento Estratégico era variada. De acordo com Guldner, as divisões eram versadas altamente com uso recompensado do planejamento e visto como uma estrutura crucial de desenvolvimento estratégico. Por outro lado, aqueles que tinham adotado apenas recentemente o *Balanced Scorecard* estavam ainda aprendendo sobre o poder dele. Eles ainda “tinham meio de apreciar completamente sua eficácia”. Adicionalmente, a reestruturação simultânea das várias divisões da IC Mobile adicionou desafios para implementação do BSC, ele disse.

Para gerenciar essas dificuldades, a incorporação IC Mobile estimulou a comunicação e o aprendizado entre as divisões. Por exemplo, estabeleceu Dias de Divisão das Melhores Práticas e publicou artigos sobre o *Balanced Scorecard* no boletim dos empregados. Isso também deu início aos Clubes de Usuários da ferramenta, que se reuniam regularmente para discutir muitos tópicos como implicações do planejamento para o orçamento, mecanismos de comunicação do BSC, implementação de ferramentas, e o impacto na obtenção e e-business no planejamento.

Olhando para o Futuro

A aproximação do *catch-bal*” do IC Mobile para compreensão em cascata e envolvimento através de cada divisão depende extensivamente da habilidade dos empregados em se comprometer às metas pessoais que apóiam a divisão deles quanto à estratégia do grupo. Por fim, a IC Mobile está listando os recursos humanos do grupo para ajudar os empregados a desenvolverem BSCs individuais e acordos de metas pessoais. Adicionalmente, a IC Mobile planeja desenvolver a conformidade deles como divisão padrão – relatório de nível incorporado e sistemas de controle. Isso também deu início a um introdutório *Balanced Scorecard* de nível corporativo.

No meio da infestada indústria de telecomunicações, a Siemens IC Mobile está comprometida a usar o *Balanced Scorecard* como guia e execução de sua própria estratégia. E embora a estratégia dela mude, a aplicação do *Balanced Scorecard*, Guldner afirma, não mudará.

CASE IV: Quaker Chemical

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA QUAKER CHEMICAL

A Quaker Chemical tinha o desafio de monitorar a execução da estratégia em âmbito global. Para isso, seus executivos decidiram utilizar o *Balanced Scorecard* para os auxiliarem neste novo desafio.

A decisão pela escolha do BSC automatizado, proveio porque como eles queriam controlar a estratégia em âmbito global, a ferramenta possibilitaria a comunicação entre todas as regiões do planeta, por meio da *web*.

Via *web*, a ferramenta facilitaria a comunicação dos objetivos e estratégia da empresa, geraria uma integração dos executivos responsáveis pela implantação da estratégia e os responsáveis por cada região e também adequaria as atividades dos funcionários com a estratégia.

ESCOLHENDO O *SOFTWARE*

Através da contratação de uma firma de consultoria especializada em tecnologia de informação, juntamente com o seu departamento de TI, foi montado um planejamento da implantação do *software*, que consistia em três etapas:

1. Itens necessários na ferramenta:

- Base de dados para diversos sistemas. Tendo 13 sistemas de transações independentes, esta ferramenta é capaz de integrá-los de modo que nada seja perdido;
- Interface amigável para analisar a performance;
- Permitir o acesso à ferramenta para todos os funcionários dos 40 países em que Quaker funciona.

2. Adequação à tecnologia já implantada na Quaker:

Aproveitando as tecnologias já utilizadas pela empresa apoiaria a instalação e utilização da ferramenta de forma a garantir maior sucesso na realização do desafio.

3. Performance da análise de custo/benefício para avaliar os benefícios do desenvolvimento da ferramenta global BSC:

Esta etapa geralmente é muito difícil de se analisar, pelo fato de se confundir o desempenho do software com o desempenho da estratégia. Mas a Quaker avaliou a ferramenta baseada em sua vantagem de comunicação global.

CONSTRUINDO E EXPLORANDO A AUTOMAÇÃO DO BSC:

O desenvolvimento do BSC automatizado começou imediatamente após sua decisão de implantação. Pois um dos pontos do desafio era rapidez na implantação da ferramenta. Com apenas dois dias, o grupo responsável já havia traçado o esboço do mapa estratégico e o sistema já estava suficientemente preparado em âmbito global para que seus usuários pudessem sugerir mudanças antes que a ferramenta já estivesse em uso corrente.

Apenas alguns gerentes precisariam de treinamento para utilização da ferramenta, visto que 90% dos usuários não precisariam gerar *inputs* ao sistema, somente iriam ler as informações, e para os 10% que precisariam de treinamento, gastariam poucas horas neste, pelo fato do sistema ser intuitivo.

Ao final de seis meses o BSC já estava pronto para ser utilizado ao nível corporativo e comunicou às suas 40 unidades que já poderiam implementar o BSC para apenas seus dois maiores negócios (inicialmente).

Após um ano de uso, o BSC passou a ser parte dos relatórios mensais reportados para a gerencia, e de forma mais simples do que outras análises, pelo fato de que já é possível transportar diretamente da ferramenta BSC para os relatórios.

Apesar de o planejamento inicial ser a automação do BSC, de modo que todos os *inputs* fossem inseridos automaticamente, os executivos decidiram não automatizar totalmente o sistema, pelo fato de serem apenas 18 indicadores selecionados, os inputs manuais não gerariam muitas dificuldades ao inserir.

CONCLUSÃO DOS BENEFÍCIOS:

O maior benefício gerado pelo BSC foi o **poder da comunicação** que a ferramenta disponibiliza. A vantagem de ter o BSC automatizado é a sua maneira fácil de mostrar visualmente a estratégia fácil para todos na organização.

A grande surpresa gerada pelo BSC, foi a capacidade dos gráficos de representarem a estratégia durante as de desenvolvimento e implementação.

A rapidez na implantação do sistema foi outro benefício gerado. O BSC automatizado permite aos usuários que aprenderem o sistema, mesmo não estando totalmente pronto ainda para uso.

Referências Bibliográficas:

- KAPLAN, Robert, NORTON, David (2000) **Organização orientada para a estratégia**. 3^a. ed. Rio de Janeiro. Editora Campos.
- PORTER, Michael., MONTGOMERY, Cynthia (1998) **Estratégia**. 6^a. Ed. Rio de Janeiro. Editora Campos.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David (1997) **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 14^a. ed. Rio de Janeiro. Editora Campos.
- TREACY, Michael, WIERSEMA, Fred (1995) **A Disciplina dos Líderes de Mercado**. 3^a ed. Rio de Janeiro. Rocco
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. (1995) **Competindo pelo futuro**. 9^a ed. Rio de Janeiro. Editora Campus.
- MOREIRA, Daniel (1998) **Administração da Produção e Operações**. 3^a ed. São Paulo. Pioneira.
- MARTIN, John (1997) **Atuação Espetacular! A arte da excelência em serviços**. Trad. De Dalton Alencar. Rio de Janeiro. Editora Campos.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph (2000) **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman.
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James (2001) **O processo da Estratégia**. 3^a ed. Porto Alegre. Bookman.
- Seguintes Artigos Publicados na Harvard Business Review:
 - KAPLAN, R., NORTON, D. (1992). **“The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”** *In: Harvard Business review*. Boston. Jan/Feveiro.
 - KAPLAN, R., NORTON, D. (1992). **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro. Editora Campos.
 - BUILDING a Balanced Scorecard. *In: Harvard Business Review*. Boston. Set/Outubro 1993. p.138-139

- IMPLEMENTING the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady. *In: Harvard Business Review*. Boston. Set/Outubro 1993. p.143-147
- THE BALANCED SCORECARD'S lessons for managers. *In: Harvard Management Update*. Boston. Outubro 2000. p.4-5.
- KAPLAN, R., NORTON, D. (1993). **"Putting the Balanced Scorecard to work"** *In: Harvard Business review*. Boston. Set/Outubro.
- KAPLAN, R., NORTON, D. (1996). **"Using the Balanced Scorecard as a strategic management system"** *In: Harvard Business review*. Boston. Jan/Fevereiro.
- KELLY, J. (2002). **"One CEO's Journey: Reflections on a Scorecard-Driven Transformation"** *In: Balanced Scorecard Report*. Boston. Jul/Agosto.
- NORTON, D. (2002). **"The first Balanced scorecard"** *In: Balanced Scorecard Report*. Boston. Mar/Abril.
- PORTER, M., LAWRENCE, B. (2002). **"The importance of being strategic"** *In: Balanced Scorecard Report*. Boston. Mar/Abril.
- KAPLAN, R. (2002). **"Lead and Manage your Organization with the Balanced Scorecard"** *In: Balanced Scorecard Report*. Boston. Jul/Agosto.
- JOHNSON, L. (2002). **"Linking Competitive Strategy to Everyday Operations at Siemens IC Mobile"** *In: Balanced Scorecard Report*. Boston. Jul/Agosto.
- JACKSON, T. (2002). **"Hit the Ground Running: Why Quaker Chemical Automated Its Scorecard from the start"** *In: Balanced Scorecard Report*. Boston. Jul/Agosto.
- JOHNSON, L. (2002). **"The Chrysler Group comes back: Using the BSC to Drive a Turnaround"** *In: Balanced Scorecard Report*. Boston. Set/Outubro.
- <http://www.governor.wa.gov/quality/bsc/>

