

BALANCED SCORECARD

MAPAS ESTRATÉGICOS

CONVERTENDO ATIVOS INTANGÍVEIS
EM RESULTADOS TANGÍVEIS

Tradução

Afonso Celso da Cunha Serra

Revisão Técnica

Consultores Symnetics:

Adriane Rickli

André Ribeiro Coutinho

Claudio R. S. Loureiro

David Kallás

Fanny Schwarz

Gabriela Spina

Luiz Gustavo M. Sedrani

Maria Auxiliadora Moraes Amiden

Mathias Mangels

Pedro Coimbra Junqueira

Reinaldo Belickas Manzini

Ruy Carlos T. de Albuquerque

Teresinha Maria Cesena



ELSEVIER

15ª Tiragem


CAMPUS

MAPAS ESTRATÉGICOS

A estratégia mostra como a organização pretende criar valor sustentável para os acionistas.¹ No Capítulo 1, documentamos como as organizações de hoje devem alavancar seus ativos intangíveis para a criação de valor sustentável. A criação de valor por meio de ativos intangíveis difere sob vários aspectos importantes da criação de valor mediante a gestão de ativos tangíveis, físicos e financeiros:

1. *A criação de valor é indireta.* Os ativos intangíveis, como conhecimento e tecnologia, raramente exercem impacto direto sobre os resultados financeiros, como aumento da receita, redução de custos e maiores lucros. As melhorias nos ativos intangíveis afetam os resultados financeiros por meio de cadeias de relações de causa e efeito. Por exemplo, o treinamento dos empregados em gestão da qualidade total (TQM) e em técnicas de seis sigma pode melhorar diretamente a qualidade dos processos. Espera-se, então, que tais melhorias resultem no aumento da satisfação dos clientes que, por sua vez, deve reforçar a fidelidade dos clientes. Por fim, a fidelidade dos clientes acarreta o aumento das vendas e das margens, em consequência de relacionamentos mais duradouros com os clientes.
2. *O valor é contextual.* O valor de um ativo intangível depende do seu alinhamento com a estratégia. Por exemplo, o treinamento dos empregados em técnicas de TQM e de seis sigma tem maior valor para as organizações que adotam estratégia de baixo custo total do que para as que seguem estratégia de liderança do produto e inovação.
3. *O valor é potencial.* O custo dos investimentos em ativos intangíveis não representa uma boa estimativa de seu valor para a organização. Os ativos intangíveis, como empregados treinados em controle estatístico da qualidade e análise e causalidades têm valor potencial, mas não valor de mercado. Necessita-se de processos inter-

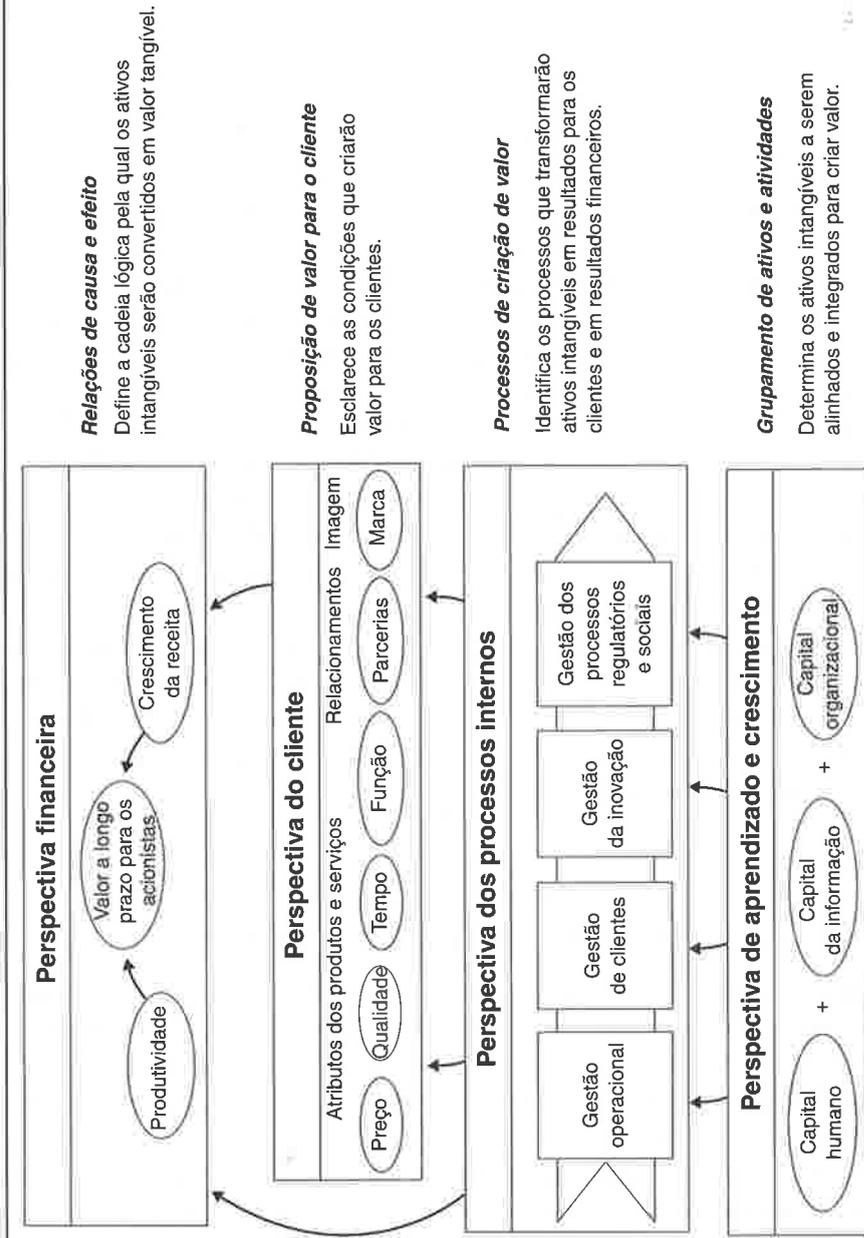
nos, como projeto, produção, entrega e serviços aos clientes, para transformar o valor potencial dos ativos intangíveis em valor tangível. Se os processos internos não forem direcionados no sentido da proposição de valor para os clientes ou de melhorias financeiras, o valor potencial das competências dos empregados e dos ativos intangíveis em geral não será concretizado.

4. *Os ativos atuam em conjunto.* Os ativos intangíveis sozinhos raramente criam valor. Eles não têm valor se isolados do contexto da organização e da estratégia. O valor dos ativos intangíveis emerge de sua combinação eficaz com outros ativos, tanto tangíveis quanto intangíveis. Por exemplo, o treinamento em qualidade torna-se mais proveitoso quando os empregados têm acesso a dados detalhados e no momento correto, produzidos por sistemas de informação orientados para processos. Cria-se valor máximo quando todos os ativos intangíveis da organização estão alinhados uns com os outros, com os ativos tangíveis e com a estratégia.

O mapa estratégico do Balanced Scorecard (Figura 2.1) fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. A *perspectiva financeira* descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Medidas como ROI, valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por unidade são indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso. A *perspectiva do cliente* define a proposição de valor para os clientes-alvo. A proposição de valor fornece o *contexto* para que os ativos intangíveis criem valor. Se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos para a organização. Se os clientes valorizam inovação e alto desempenho, as habilidades, os sistemas e os processos que criam novos produtos e serviços com funcionalidade superior revestem-se de alto valor. O alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia.

As perspectivas financeira e do cliente descrevem os resultados que se esperam da execução da estratégia. Ambas as perspectivas contêm muitos indicadores de resultado. Como a organização produz os resultados almejados? A *perspectiva dos processos internos* identifica os poucos processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia. Por exemplo, determinada organização pode aumentar seus investimentos em P&D e fazer a reengenharia de seus processos de desenvolvimento de pro-

Figura 2.1 O modelo do Balanced Scorecard



duto para os clientes. Outra organização, na tentativa de fornecer a mesma proposição de valor, talvez opte por desenvolver novos produtos por meio de joint ventures e parcerias.

A *perspectiva de aprendizado e crescimento* define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos (o capital humano), que sistemas (o capital da informação) e que tipo de clima (o capital organizacional) são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor. Esses ativos devem ser conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos.

Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.

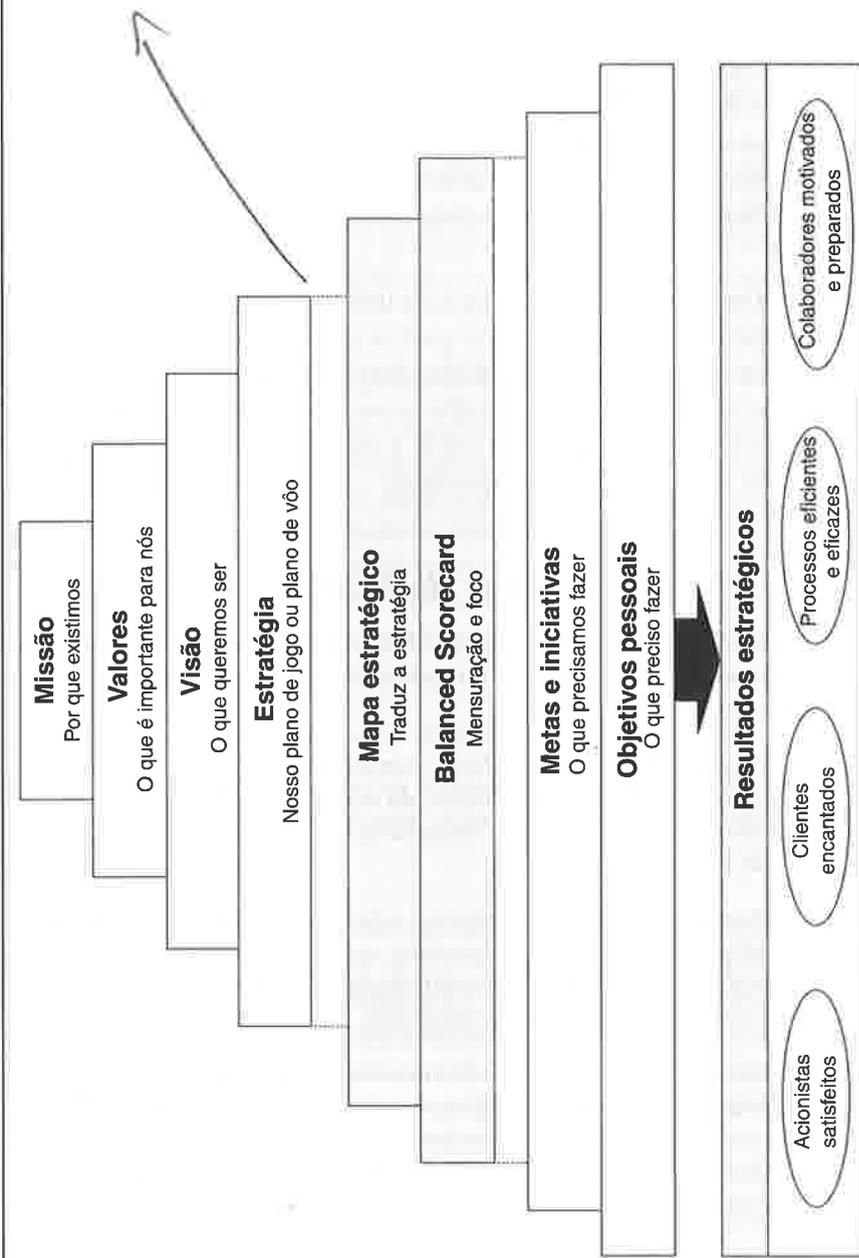
Essa arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico. A construção do mapa estratégico força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor. Neste capítulo, descreveremos os princípios da construção do mapa estratégico.

A ESTRATÉGIA É UMA ETAPA DE UM PROCESSO CONTÍNUO

Estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte. A Figura 2.2 apresenta um modelo que consideramos eficaz na prática.

A *missão* da organização fornece o ponto de partida, ao definir por que a organização existe ou como a unidade de negócios se enquadra dentro das fronteiras da arquitetura organizacional total. A missão e os *valores* essenciais que a acompanham mantêm-se bastante estáveis no tempo. A *visão* da organização pinta um quadro do futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem

Figura 2.2 O Balanced Scorecard é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor



apoiar a organização. Além disso, a visão coloca a organização em movimento, tirando-a da estática da missão e dos valores essenciais para a dinâmica da estratégia, a etapa seguinte do processo contínuo. A estratégia desenvolve-se e evolui com o tempo, para atender às condições em mutação impostas pelo ambiente externo e pelas competências internas.

A maioria das organizações já dispõe de declarações de missão e de visão. Embora as definições exatas de missão e visão possam variar, apresentamos a seguir algumas orientações úteis:

Missão. Declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes. Encontram-se a seguir exemplos de declarações de missão de duas organizações distintas:

Declaração de Missão da Ben & Jerry

A Ben & Jerry dedica-se à criação e à demonstração de um novo conceito empresarial de prosperidade integrada. Nossa missão compõe-se de três partes inter-relacionadas.

Produto. *Produzir, distribuir e comercializar sorvetes e produtos correlatos totalmente naturais, da mais fina qualidade, com ampla variedade de sabores inovadores, produzidos com laticínios de Vermont.*

Econômica. *Operar a empresa sobre bases financeiras sólidas, abrangendo crescimento lucrativo, aumento do valor para nossos acionistas e criação de oportunidades de carreira e recompensas financeiras para nossos empregados.*

Social. *Operar a empresa de maneira a reconhecer ativamente o papel central que os negócios desempenham na estrutura da sociedade, promovendo maneiras inovadoras de melhorar a qualidade de vida de uma ampla comunidade – local, nacional e internacional.*

Declaração de Missão da Cidade de Charlotte

A missão da Cidade de Charlotte é garantir a prestação de serviços públicos de qualidade, que promovam a segurança, a saúde e a qualidade de

vida de seus cidadãos. Charlotte procura identificar e responder às necessidades da comunidade, concentrando-se nos clientes, mediante:

- *Criação e preservação de parcerias eficazes.*
- *Atração e retenção de empregados qualificados e motivados.*
- *Adoção de práticas de planejamento estratégico de negócios.*

Visão. Declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazos da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores ou “visionários” – como a organização quer ser percebida pelo mundo.

Visão da Cidade de Charlotte

A Cidade de Charlotte será modelo de excelência que põe em primeiro lugar os seus cidadãos. Funcionários qualificados e motivados se destacarão por fornecer qualidade e valor em todas as modalidades de serviços. Seremos uma plataforma para as atividades econômicas vitais que proporcionem a Charlotte vantagem competitiva no mercado. Formaremos parcerias com os cidadãos e com as empresas para transformar Charlotte na comunidade preferida para se viver, trabalhar e praticar atividades de lazer.

Visão de uma empresa de serviços financeiros

Seremos líderes respeitados em serviços financeiros, cujo foco será o relacionamento e a satisfação dos clientes, obtendo um retorno financeiro no quartil mais alto do setor.

As declarações de missão e visão definem as metas gerais e a trajetória da organização. Também ajudam os acionistas, clientes e empregados a compreender a razão de ser da empresa e o que pretende alcançar. Mas essas declarações são vagas demais para orientar as decisões sobre as rotinas do dia-a-dia e sobre a alocação de recursos. As empresas operacionalizam suas declarações de missão e de visão ao definirem a estratégia de como convertê-las em realidade.

Estratégia. A literatura sobre estratégia apresenta diversidade incomum. Os acadêmicos e os profissionais adotam modelos muito diferentes sobre estratégia e nem mesmo concordam sobre sua definição.² Embora seja possível definir mapas estratégicos e Balanced Scorecards para qualquer enfoque estratégico, baseamos nossa abordagem no modelo geral construído por Michael Porter, pioneiro e líder de destaque na área de estratégia. Por-

ter argumenta que a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente criando a diferenciação sustentável no mercado. A diferenciação sustentável pode consistir em fornecer aos clientes mais valor do que os concorrentes ou em fornecer valor comparável, porém a custo mais baixo do que os concorrentes. Segundo Porter, “A diferenciação decorre tanto da escolha das atividades, quanto da maneira como são executadas”.³ Apresentaremos exemplos específicos de tais estratégias ao discutirmos a proposição de valor formulada pela organização para fornecer valor aos clientes.

Com esta introdução sobre o delineamento da direção de alto nível da organização – missão, visão e estratégia – estamos em condições, agora, de discorrer sobre o papel do mapa estratégico no estabelecimento das especificidades requeridas para que os objetivos maiores da organização tornem-se mais significativos e factíveis para todos os empregados. Começamos com a perspectiva financeira do mapa estratégico e avançamos sucessivamente para as perspectivas do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Perspectiva financeira: a estratégia equilibra forças contraditórias – longo prazo versus curto prazo

O BSC retém a perspectiva financeira como objetivo último de maximização do lucro pelas empresas.⁴ Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a estratégia da empresa, inclusive sua implementação e execução, está contribuindo para a melhoria da última linha da demonstração de resultado. Em geral, os objetivos financeiros têm a ver com rentabilidade – medida, por exemplo, pelo lucro operacional e pelo retorno sobre o investimento. Basicamente, as estratégias financeiras são simples; as empresas ganham mais dinheiro (1) vendendo mais e (2) gastando menos. Todo o resto é música de fundo. Qualquer programa – intimidade com o cliente, seis sigma, gestão do conhecimento, tecnologia disruptiva, just-in-time – cria mais valor para a empresa apenas se resultar em vender mais e gastar menos. Assim, o desempenho financeiro da empresa melhora em consequência de duas abordagens básicas – crescimento da receita e aumento da produtividade (Figura 2.3).

As empresas promovem o crescimento lucrativo da receita aprofundando seus relacionamentos com os clientes existentes. Assim, vendem maiores volumes dos atuais produtos ou serviços ou de novos produtos e serviços. Por exemplo, os bancos tentam induzir seus clientes que apenas

Perspectiva financeira

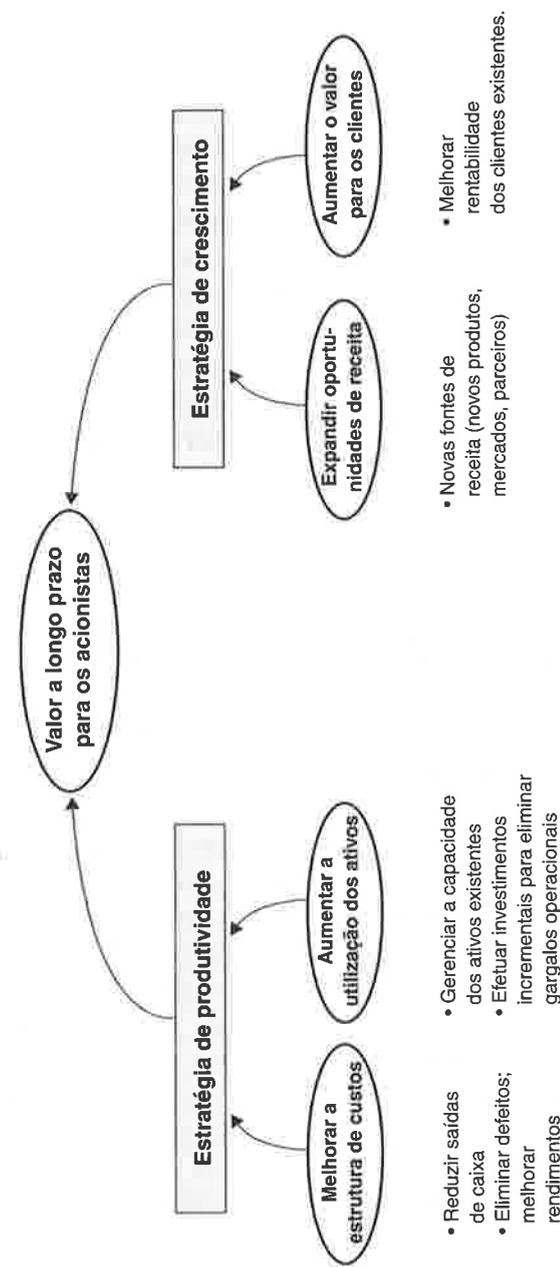


Figura 2.3 A perspectiva financeira fornece a definição tangível de valor

possuem contas correntes a usar o cartão de crédito da instituição e a contrair empréstimos para a compra de casa ou carro.

As empresas também geram crescimento da receita mediante o lançamento de novos produtos. Por exemplo, a Amazon.com agora vende CDs e equipamentos eletrônicos, além de livros; a Mobil estimula seus clientes a comprar nas lojas de conveniência dos postos, além de encher o tanque de gasolina. Outra maneira de ampliar a receita é vender para clientes em segmentos totalmente novos – por exemplo, a Staples agora vende para pequenos negócios, assim como para clientes varejistas – e em novos mercados, ao expandir suas atividades de vendas domésticas para vendas internacionais.

O aumento da *produtividade*, a segunda dimensão da estratégia financeira, também ocorre de duas maneiras. Primeiro, as empresas reduzem custos, por meio da diminuição das despesas diretas e indiretas. Essas reduções de custos criam condições para que se produza a mesma quantidade, gastando menos com pessoas, materiais, energia e outros insumos. Segundo, as empresas, ao utilizar seus ativos financeiros e físicos com mais eficiência, reduzem as necessidades de capital circulante e de capital fixo para suportar determinado nível de atividade. Por exemplo, por meio de abordagens just-in-time, as empresas sustentam o mesmo nível de vendas com menos estoques. Ao reduzir as paralisações imprevistas de equipamentos, as fábricas produzem mais sem aumentar seus investimentos em instalações e maquinaria.

Na perspectiva financeira, a conexão com a estratégia ocorre quando as organizações decidem o equilíbrio entre as forças em geral contraditórias do crescimento e da produtividade. As ações para acelerar o crescimento da receita geralmente demoram mais para criar valor do que as ações voltadas para o aumento da produtividade. Sob pressão contínua para apresentar resultados financeiros aos acionistas, a tendência é favorecer o curto prazo em detrimento do longo prazo. O desenvolvimento da primeira camada do mapa estratégico força as organizações a manejar essa tensão. O objetivo financeiro maior é, e deve ser, *sustentar* o crescimento do valor para os acionistas. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange as dimensões *tanto* de longo prazo (crescimento) *quanto* de curto prazo (produtividade). O equilíbrio simultâneo dessas duas forças estabelece a estrutura do restante do mapa estratégico.

Perspectiva do cliente: a estratégia é baseada na proposição de valor diferenciada

A estratégia de crescimento da receita exige uma proposta de valor específica, na perspectiva do *cliente*, que descreva como a organização criará va-

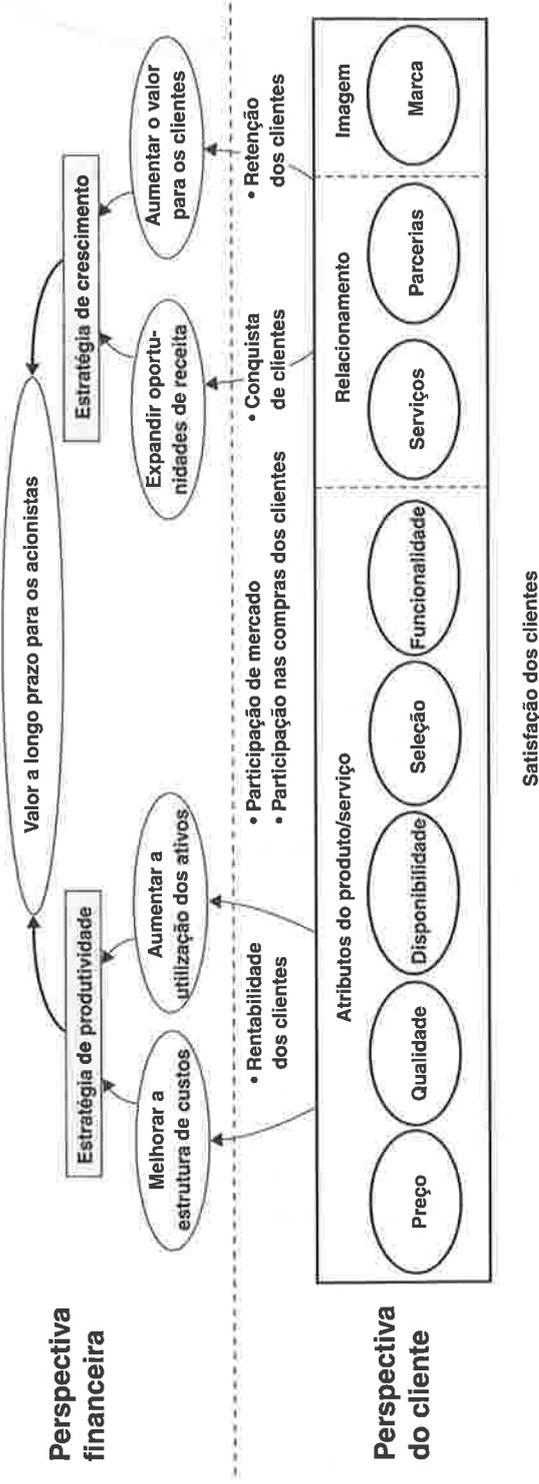
lor diferenciado e sustentável para clientes-alvo. No mapa estratégico, na perspectiva do cliente, os diretores identificam os segmentos de clientes almejados, os respectivos objetivos de negócio, e os seus correspondentes indicadores de desempenho. A perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada (Figura 2.4).

- Satisfação dos clientes
- Retenção dos clientes
- Conquista de clientes
- Rentabilidade dos clientes
- Participação de mercado
- Participação nas compras dos clientes⁵

Esses indicadores orientados para os clientes podem ser vistos em si mesmos como relações de causa e efeito. Por exemplo, a satisfação dos clientes geralmente leva à retenção dos clientes e, por meio da propaganda boca a boca, à conquista de novos clientes. Ao reter clientes, a empresa pode aumentar sua fatia dos negócios – a participação nas compras dos clientes fiéis. Quando se combina conquista de novos clientes com aumento da participação nas compras dos clientes existentes o resultado é uma maior fatia do mercado total. Finalmente, a retenção dos clientes existentes aumenta a rentabilidade do negócio, pois o custo de mantê-los é em geral menor que o custo da conquista ou da reposição de clientes.

Praticamente todas as organizações tentam melhorar esses indicadores referentes aos clientes, mas apenas satisfazer e reter clientes não chega a ser estratégia. Para que se configure a estratégia, é preciso que se identifiquem *segmentos* de clientes específicos para promover o crescimento e a rentabilidade. Por exemplo, a Southwest Airlines oferece preços baixos pra satisfazer e reter clientes sensíveis ao preço. A Neiman Marcus, por outro lado, foca clientes com alta renda disponível, que estejam dispostos a pagar mais por mercadorias sofisticadas. As empresas devem medir o grau de satisfação, os índices de retenção e a fatia de mercado em relação aos clientes-alvo almejados. Dificilmente os clientes sensíveis ao preço, com baixa renda disponível, ficarão satisfeitos com suas experiências de compra na Neiman Marcus, do mesmo modo como viajantes a negócios, com generosas verbas de representação, raramente procuram os vãos da Southwest Airlines, por causa de suas longas filas, da falta de reserva de assentos e de acomodações de primeira classe.

Figura 2.4 Perspectiva do cliente: Criar uma proposta de valor diferenciada e sustentável é a essência da estratégia.



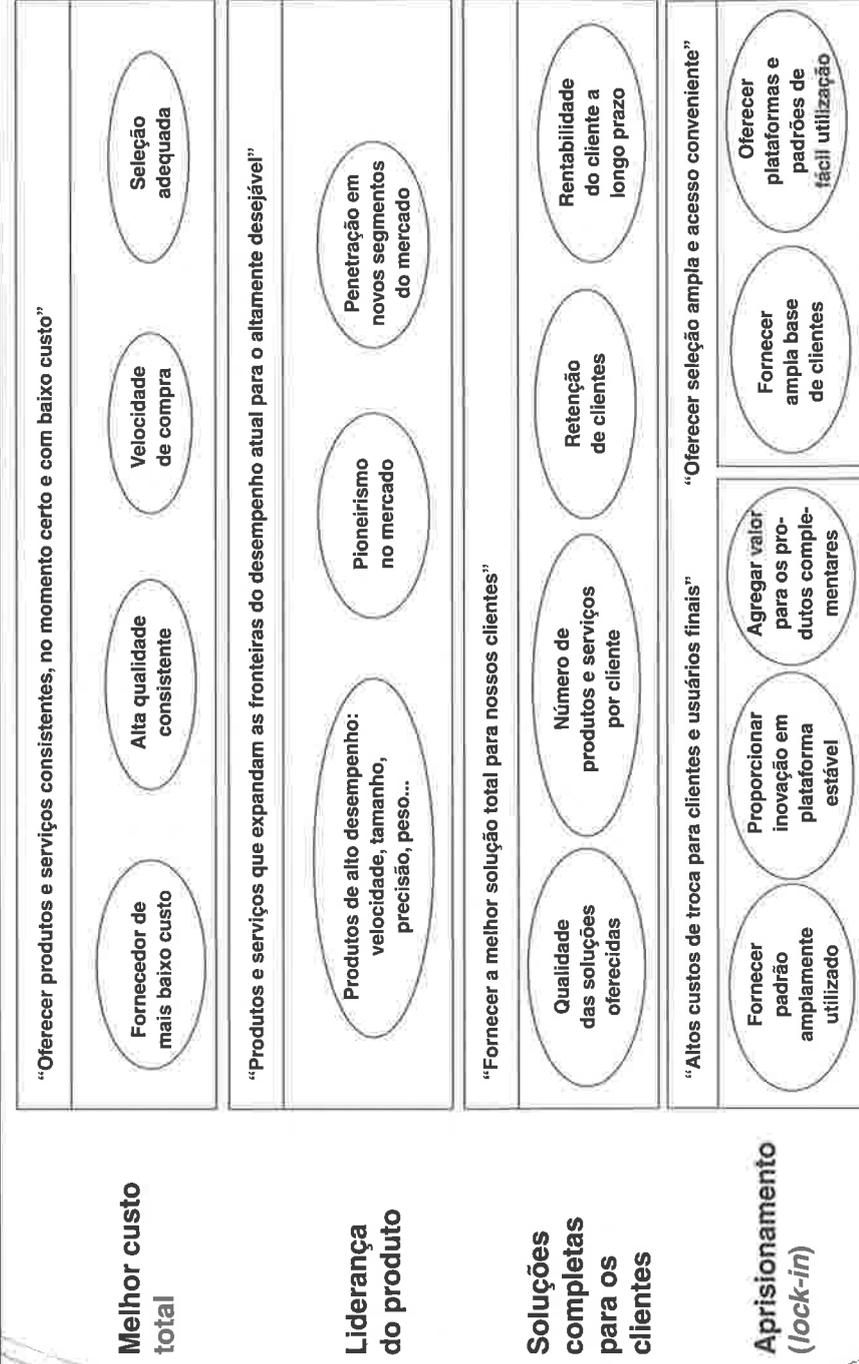
Depois de definir seus clientes-alvo, a empresa está em condições de identificar os objetivos e os indicadores de sua *proposição de valor*. A proposta de valor define a estratégia da empresa em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa oferece ao segmento de mercado selecionado. A proposta de valor deve transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes, de maneira *melhor* ou *diferente* que os concorrentes.

Por exemplo, empresas tão diversas quanto Southwest Airlines, Dell, Wal-Mart, McDonald's e Toyota alcançaram grande sucesso ao oferecerem aos clientes *a melhor compra* ou o *preço total mais baixo* nas respectivas categorias. Os objetivos de uma proposta de valor de baixo custo total devem enfatizar preços atraentes, qualidade excelente e consistente, tempos de entrega curtos, facilidade de compra e boa seleção (ver linha do alto na Figura 2.5).

Outra proposta de valor, adotada por empresas como Sony, Mercedes e Intel, enfatiza a *inovação e a liderança do produto*. Essas empresas conseguem altos preços, acima da média das categorias, pois oferecem produtos com funcionalidade superior. Nesse caso, os objetivos das propostas de valor devem enfatizar as características e funções específicas dos produtos que os clientes de vanguarda valorizam e pelos quais estão dispostos a pagar preços mais altos. Os indicadores típicos para essas propostas de valor são velocidade, tamanho, exatidão, consumo de energia e outras características de desempenho que superam as dos produtos concorrentes e são valorizadas por esse segmento de clientes. Ser pioneira no mercado, com o lançamento de novas características e funções, é outro objetivo das empresas que adotam estratégias de liderança do produto (ver segunda linha da Figura 2.5).

Um terceiro tipo de proposta de valor salienta o fornecimento de *soluções completas para os clientes*. Bom exemplo de empresas bem-sucedidas no cumprimento da proposta de valor são IBM e Goldman Sachs. Quanto à proposta de valor, os clientes devem sentir que a empresa os compreende e que é capaz de oferecer-lhes produtos e serviços personalizados, feitos sob medida para as suas necessidades. A IBM, quando dominava a indústria de computadores, não oferecia os preços mais baixos e apenas raramente era pontual na entrega de seus novos produtos. Tampouco eram os produtos da IBM os de tecnologia mais avançada, os mais poderosos ou os mais rápidos. Mas a IBM oferecia aos executivos de tecnologia da informação, seus clientes-alvo, soluções completas — hardware, software, instalações, serviços de campo, treinamento, educação e consultoria — talhadas sob medida para atender às necessidades de cada organização. As empresas que oferecem proposta de valor do tipo soluções

Figura 2.5 Objetivos da perspectiva do cliente, para diferentes proposições de valor



para os clientes enfatizam os objetivos relacionados com a característica de fornecer soluções completas (vender produtos múltiplos como pacote único), com os serviços de pré e pós-venda excepcionais e com a qualidade do relacionamento (ver terceira fileira da Figura 2.5).

Uma quarta estratégia genérica, chamada *aprisionamento (lock-in)*, consiste na criação de altos custos de troca para os clientes. O ideal é que um produto exclusivo, como um sistema operacional para computadores ou a arquitetura do hardware de um microchip, converta-se no padrão da indústria.⁶ Nesse caso, tanto os compradores quanto os vendedores se esforçarão para que seus produtos sejam consistentes com este padrão da indústria para beneficiar-se da ampla rede de usuários e produtos complementares. Converter-se em bolsa de trocas dominante, como a e-Bay ou a Yellow Pages. Estas empresas desenvolveram uma estratégia de aprisionamento bem-sucedida. Os compradores escolherão a marca que reunir a maior quantidade de vendedores, oferecendo produtos e serviços desejados; e os vendedores oferecerão seus produtos e serviços no varejo que os exponha ao maior número de compradores potenciais. Nessa situação, uma ou duas empresas tenderão a ser fornecedores dominantes e irão impor grandes barreiras de entrada a outros provedores e altos custos de mudança aos compradores e vendedores (ver fileira inferior na Figura 2.5).

Os objetivos e indicadores de determinada proposição de valor definem a estratégia da organização. Ao desenvolver objetivos e indicadores específicos para a proposição de valor, a organização traduz a estratégia em indicadores tangíveis, que todos os empregados possam compreender e com os quais sejam capazes de trabalhar para a melhoria da organização.

Perspectiva interna: cria-se valor por meio dos processos de negócios internos

Os objetivos da perspectiva do cliente descrevem a estratégia – os clientes-alvo e a proposição de valor – e os objetivos da perspectiva financeira descrevem as conseqüências econômicas da estratégia bem-sucedida – crescimento da receita e do lucro e aumento da produtividade. Depois que a organização forma uma imagem clara desses objetivos financeiros e para os clientes, os objetivos da perspectiva interna e da perspectiva de aprendizado e crescimento descrevem como executar a estratégia. A organização gerencia seus processos internos e o desenvolvimento de seu capital humano, da informação e organizacional para cumprir a proposição de valor diferenciada da estratégia. O desempenho excepcional nessas duas perspectivas impulsiona a estratégia.

Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: (1) produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e (2) melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira. Reunimos os vários processos internos das organizações em quatro grupamentos (Figura 2.6).

1. Processos de gestão operacional
2. Processos de gestão de clientes
3. Processos de inovação
4. Processos regulatórios e sociais

Processos de gestão operacional

Os processos de gestão operacional são os processos básicos do dia-a-dia através dos quais as empresas produzem os atuais produtos e serviços e os entregam aos clientes. Os processos de gestão operacional de empresas industriais abrangem os seguintes:

- Adquirir materiais dos fornecedores
- Converter os materiais em produtos acabados
- Distribuir os produtos acabados aos clientes
- Gerenciar o risco

Os processos operacionais das empresas de serviços produzem e fornecem os serviços utilizados pelos clientes.

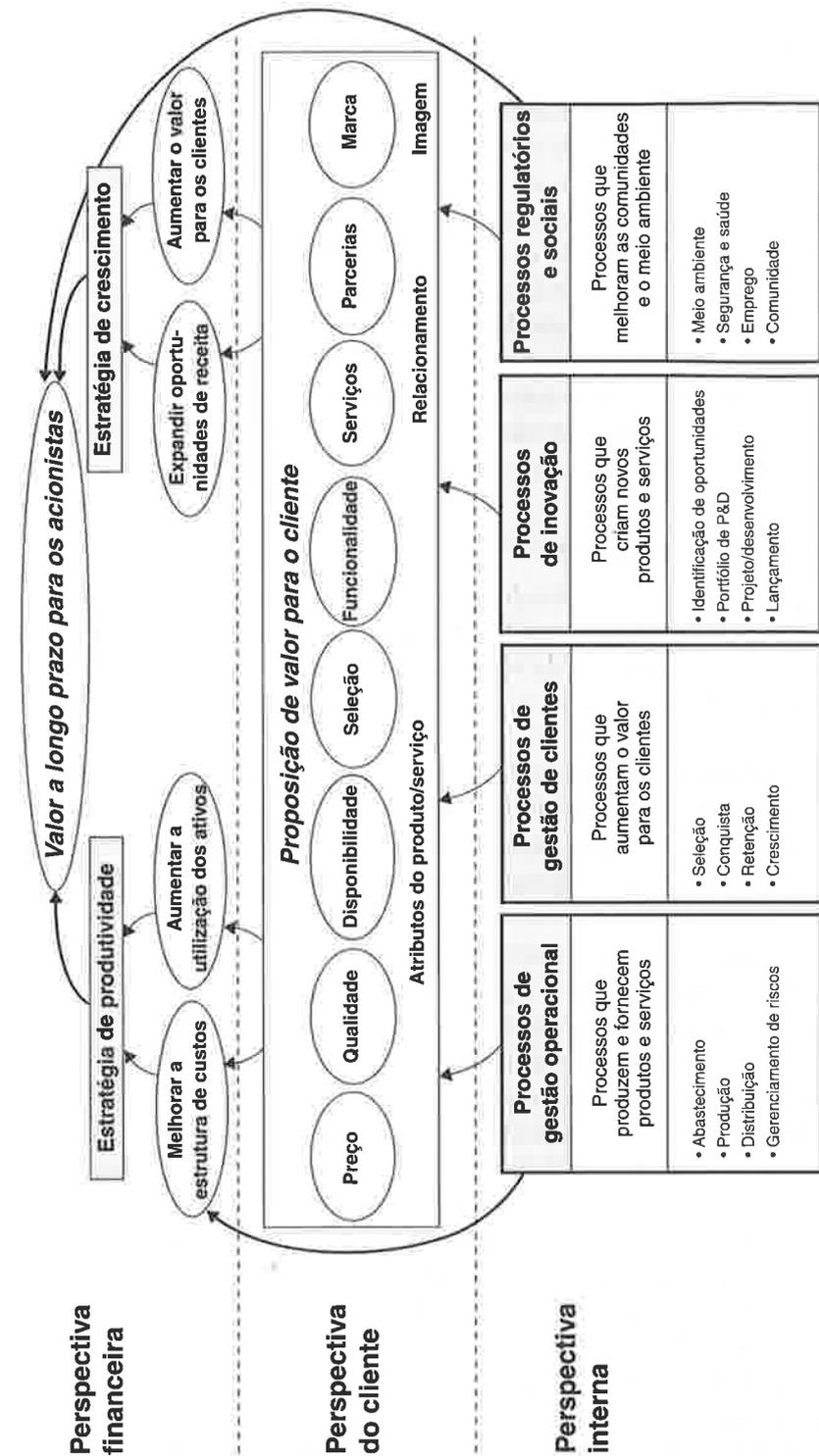
Processos de gestão de clientes

Os processos de gestão de clientes ampliam e aprofundam os relacionamentos com os clientes-alvo. Podemos identificar quatro conjuntos de processos de gestão de clientes:

- Selecionar clientes-alvo
- Conquistar clientes-alvo
- Reter clientes
- Aumentar os negócios com os clientes

A *seleção* de clientes envolve a identificação dos públicos-alvo para os quais a proposta de valor da empresa é mais interessante. O processo de seleção de clientes define um conjunto de características que descrevem um segmento de clientes de interesse para a empresa. Para as empresas de bens

Figura 2.6 Os processos internos criam valor para clientes e acionistas



de consumo, os segmentos podem ser definidos com base nos critérios de renda, riqueza, idade, tamanho da família e estilo de vida; no caso de clientes empresariais, os segmentos típicos são sensíveis ao preço, tecnicamente sofisticados e adeptos de novos conceitos. A *conquista* de clientes consiste em gerar oportunidades de contato, comunicar-se com os novos clientes potenciais, escolher produtos inicialmente interessantes, precificá-los e fechar a venda. A *retenção* de clientes é o resultado de excelência nos serviços e de responsividade às demandas dos clientes. Unidades de serviços pontuais e esclarecidas são fundamentais para a preservação da fidelidade e para a redução da probabilidade de perda dos clientes. *Aumentar* os negócios dos clientes com a empresa exige a gestão eficaz dos relacionamentos, a venda cruzada de vários produtos e serviços e o reconhecimento como fornecedor e assessor de confiança.

Processos de inovação

Os processos de inovação desenvolvem novos produtos, processo e serviços, em geral criando condições para que a empresa penetre em novos mercados e segmentos de clientes. A gestão da inovação abrange quatro conjuntos de processos:

- Identificar oportunidades para novos produtos e serviços
- Gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento
- Desenhar e desenvolver novos produtos e serviços
- Lançar os novos produtos e serviços no mercado

Os gerentes e desenhistas de produtos geram novas idéias ampliando os recursos dos produtos e serviços existentes, aplicando novas descobertas e tecnologias e aprendendo com as sugestões dos clientes. Depois de gerar idéias para novos produtos e serviços, os gerentes devem decidir que produtos financiar, quais serão desenvolvidos totalmente com recursos internos, quais serão executados por meio de joint ventures, quais serão licenciados desde outras organizações e quais serão totalmente terceirizados. Os processos de projeto e desenvolvimento, a essência da criação de novos produtos, procuram lançar novos conceitos no mercado. Um processo de projeto e desenvolvimento bem-sucedido culmina com um produto que apresenta a funcionalidade almejada, é atraente para o mercado-alvo e pode ser produzido com qualidade consistente e margens de lucro satisfatórias. Na conclusão do ciclo de desenvolvimento de produtos, a equipe lança o novo produto no mercado. O processo de inovação, para determinado produto, termina quando a empresa atinge os volumes alme-

jados de produção e vendas com os níveis especificados de funcionalidade, qualidade e custo.

Processos regulatórios e sociais

Os processos regulatórios e sociais ajudam as organizações a reter continuamente o direito de operar nas comunidades e nos países em que produzem e vendem. A regulamentação nacional e local – sobre meio ambiente, segurança, saúde do trabalho e relações de emprego – impõe normas e padrões às práticas das organizações. Muitas delas, contudo, procuram ir além das obrigações mínimas impostas por lei. Seu intuito é apresentar desempenho superior ao determinado pelas leis e regulamentos, de modo a estabelecer a reputação de melhor empregador em todas as comunidades em que executam suas operações.

As empresas gerenciam e divulgam seu desempenho regulatório e social ao longo de várias dimensões críticas:

- Meio ambiente
- Segurança e saúde
- Práticas trabalhistas
- Investimentos na comunidade

Os investimentos em meio ambiente, saúde, segurança, práticas trabalhistas e desenvolvimento da comunidade não precisam basear-se apenas em razões altruísticas. A reputação de excelente desempenho nas dimensões regulatória e social ajudam as empresas a atrair e a reter empregados de alta qualidade, tornando os processos de recursos humanos mais eficazes e eficientes. Além disso, a redução dos acidentes ambientais e a melhoria da segurança e saúde dos empregados aumentam a produtividade e reduzem os custos operacionais. Por fim, as empresas com reputação notável geralmente desfrutam de ótima imagem perante os clientes e os investidores socialmente conscientes. Todas essas conexões – com os objetivos de recursos humanos, de operações, de clientes e de finanças – ilustram como a gestão eficaz do desempenho regulatório e social é capaz de impulsionar a criação de valor para os acionistas no longo prazo.

A ESTRATÉGIA COMPÕE-SE DE TEMAS COMPLEMENTARES SIMULTÂNEOS

Ao desenvolverem a perspectiva interna de seus mapas estratégicos, os gerentes identificam os processos mais importantes para as suas estratégias.

As empresas que adotam a estratégia de liderança do produto enfatizam a excelência em seus processos de inovação; as empresas que seguem a estratégia de baixo custo total destacam-se nos processos de gestão operacional; e as empresas que escolhem a estratégia de soluções para os clientes concentram-se nos processos de gestão de clientes.

Mas mesmo com a ênfase num dos quatro grupamentos de processos internos, as empresas ainda devem seguir uma estratégia “balanceada” e investir na melhoria dos processos dos quatro grupamentos. Tipicamente, os benefícios financeiros decorrentes das melhorias dos processos nos quatro temas da perspectiva interna ocorrem em diferentes períodos de tempo (Figura 2.7). As economias de custo resultantes de melhorias nos processos operacionais geram benefícios rápidos (dentro de seis a doze meses). O aumento da receita decorrente da melhoria do relacionamento com os clientes produz resultados a médio prazo (doze a vinte e quatro meses). Os processos de inovação geralmente demoram mais para produzir receita e melhorar as margens (digamos, vinte e quatro a quarenta e oito meses). Também a captação dos benefícios gerados pelos processos regulatórios e sociais quase sempre leva mais tempo, à medida que as empresas evitam autuações e litígios e melhoram sua imagem como empregador e fornecedor preferido em todas as comunidades em que desenvolvem operações.

As empresas executam literalmente centenas de processos ao mesmo tempo, cada um criando valor de alguma forma. A arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos poucos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para os clientes. Todos os processos devem ser bem gerenciados, mas os poucos processos estratégicos críticos devem receber especial atenção e foco, pois são fundamentais para a diferenciação da estratégia. Os processos estratégicos selecionados devem ser oriundos de todos os quatro grupamentos, isto é, todas as estratégias precisam identificar pelo menos um ou mais processos em gestão de operacional, gestão de clientes, inovação e regulatório e social. Dessa maneira, equilibra-se o processo de criação de valor entre o curto e o longo prazos. Garante-se, assim, o valor sustentável no tempo para os acionistas.

Os poucos processos estratégicos críticos geralmente são agrupados em *temas estratégicos*. Os temas estratégicos permitem que as organizações concentrem a ação e estabeleçam a estrutura de responsabilidade. Os temas estratégicos são os pilares sobre os quais se executa a estratégia.

A Figura 2.8 apresenta os sete temas estratégicos de uma empresa industrial de alta tecnologia. Sua estratégia consistia em ampliar a proposição de valor, abandonando o foco estreito sobre a qualidade dos produtos para concentrar-se na configuração de produtos sob medida, capazes de resolver os problemas dos clientes. No âmago da estratégia, encontra-

Figura 2.7 Os processos internos fornecem valor em diferentes horizontes de tempo

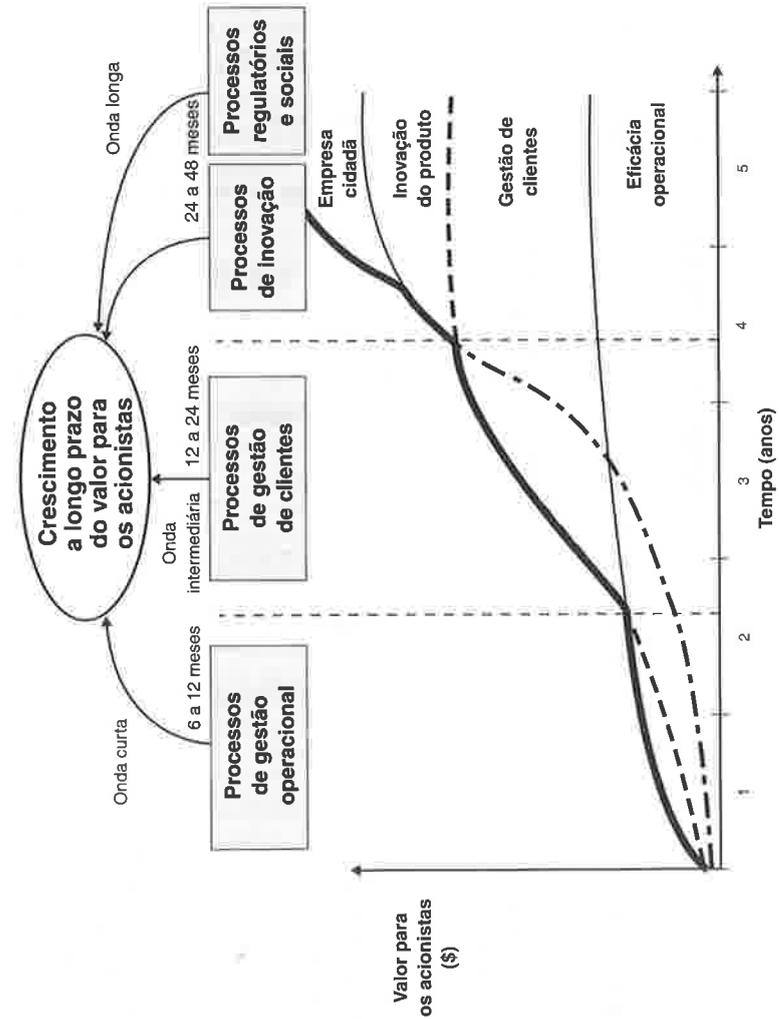
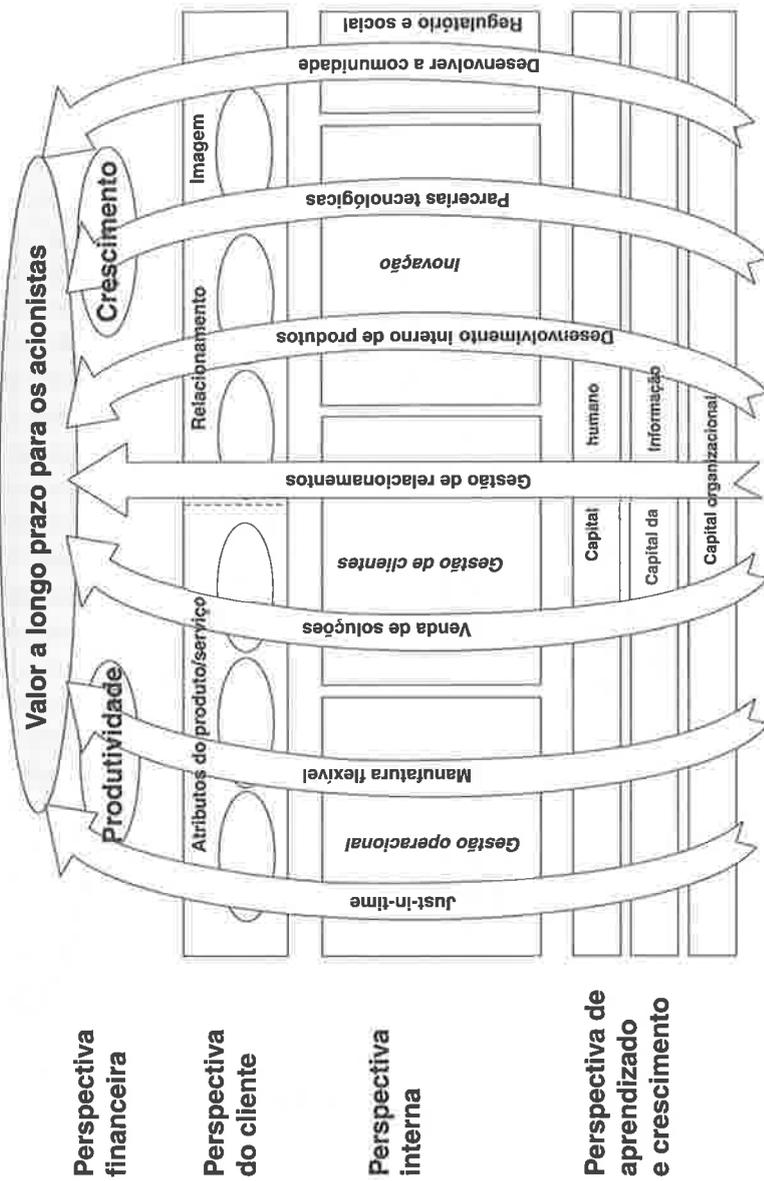


Figura 2.8 A estratégia é composta de um conjunto de temas baseados nos processos de criação de valor



vam-se dois temas referentes à gestão de clientes – *venda de soluções* e *gestão de relacionamentos*. Esses dois temas representavam os alicerces da nova parceria com os clientes. Dois temas de gestão de operações – produção *just-in-time* e *manufatura flexível* – criavam condições para a configuração e a entrega dos produtos nos curtos espaços de tempo exigidos pelos clientes. Dois temas de inovação – *desenvolvimento interno de produtos* e *parcerias tecnológicas* – geravam duas fontes balanceadas de know-how técnico necessário para manter-se na vanguarda. O componente regulatório e social da estratégia – *desenvolver a comunidade* – refletia o desejo da empresa, como maior empregadora da comunidade, de ajudar a fortalecer as instituições que influenciavam a qualidade de vida de seus empregados. Assim, a empresa reduziu a complexidade de sua estratégia a sete temas estratégicos, cada um conectado de forma lógica à proposta de valor e aos resultados financeiros.

Aprendizado e crescimento: alinhamento estratégico de ativos intangíveis

A quarta perspectiva do mapa estratégico do Balanced Scorecard, aprendizado e crescimento, descreve os ativos intangíveis da organização e seu papel na estratégia. Organizamos os ativos intangíveis em três categorias (ver Figura 2.9):

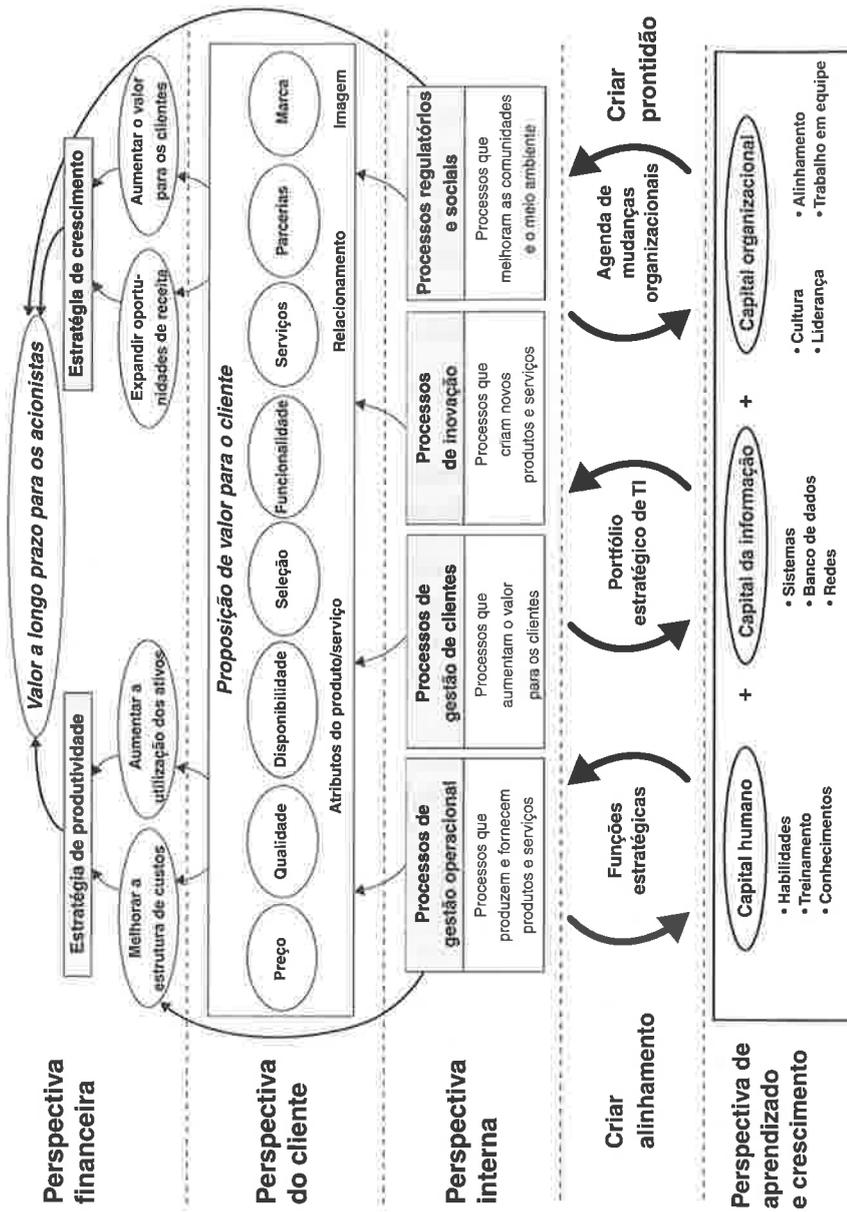
Capital humano: A disponibilidade de habilidades, talento e know-how necessários para sustentar a estratégia.

Capital da informação: A disponibilidade de sistemas, redes e infra-estrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia.

Capital organizacional: A capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia.

Embora todas as organizações tentem desenvolver seu pessoal, tecnologia e cultura, a maioria não alinha esses ativos intangíveis com a estratégia. A chave para promover esse alinhamento denomina-se *granularidade* – ou seja, ir além das generalidades, como “desenvolver nosso pessoal” ou “vivenciar nossos valores essenciais” e concentrar-se em capacidades específicas e atributos imprescindíveis para a execução dos processos internos críticos da estratégia. O mapa estratégico do Balanced Scorecard cria con-

Figura 2.9 Os ativos intangíveis têm de estar alinhados com a estratégia para se criar valor



dições para que os executivos identifiquem os recursos específicos de capital humano, da informação e organizacional exigidos pela estratégia.

BALANCED SCORECARD: INDICADORES, METAS E INICIATIVAS TRADUZEM A ESTRATÉGIA EM AÇÃO

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O Balanced Scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos – pessoas, financiamento e capacidade – para cada programa. Denominamos esses programas de *iniciativas estratégicas*. Para cada indicador do Balanced Scorecard, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.

Os planos de ação que definem e fornecem recursos para as iniciativas estratégicas devem ser *alinhados* em torno dos temas estratégicos e visualizados como um pacote *integrado* de investimentos, e não como um grupo de projetos isolados. Para cada tema estratégico deve desenvolver-se um plano de negócio auto-suficiente.

A Figura 2.10 ilustra o plano de ação e o plano de negócio para o “reabastecimento rápido no solo”, tema estratégico de uma empresa de aviação de baixo custo, essencial na proposição de valor baseada na estratégia de baixo custo total. Ele contribui para chegadas e partidas pontuais, que aumentam a satisfação dos clientes, resultando em futuros aumentos de receita. Também possibilita que a empresa reduza custos ao operar com menos aviões e menor tripulação de bordo do que os concorrentes, oferecendo tarifas mais baixas para atrair clientes sensíveis ao preço, ao mesmo tempo em que gera lucro e retorno sobre o investimento acima do custo de capital.

A figura mostra os ativos intangíveis necessários para habilitar a estratégia: novas competências para o agente de rampa, melhor sistema de informação e alinhamento da operação de solo com a estratégia. O meio da figura mostra o Balanced Scorecard de indicadores e metas referentes aos objetivos do mapa estratégico. O lado direito da figura identifica as iniciativas estratégicas indispensáveis para alcançar as metas estabelecidas no

para as comunidades e países. Esses são os processos a serem executados em nível de excelência e em harmonia uns com os outros, para que se realize a estratégia da empresa. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como os ativos intangíveis da organização devem ser aprimorados para executar e melhorar continuamente os processos internos críticos. As organizações capazes de mobilizar e sustentar seus ativos intangíveis em torno dos processos internos de criação de valor serão as líderes setoriais.

RESUMO

O mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos – gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais. Esses processos críticos criam e cumprem a proposição de valor da organização para os clientes-alvo e também promovem os objetivos de produtividade da organização na perspectiva financeira. Além disso, o mapa estratégico identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital humano, capital da informação e capital organizacional – necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.

No estudo de caso que se segue a este capítulo, analisamos o mapa estratégico da St. Mary's Duluth Clinics (SMDC), uma organização de prestação de assistência médica no Meio-Oeste dos Estados Unidos. A SMDC é exemplo de organização com diferentes tipos de clientes – pacientes, médicos e pagantes. A estratégia é cumprir uma proposição de valor diferente para cada público: intimidade com os pacientes; liderança do produto para os médicos e baixo custo total para os pagantes.

NOTAS

1. As estratégias dos órgãos públicos e das entidades sem fins lucrativos destinam-se a criar valor sustentável para os stakeholders e para os constituintes.
2. Ver, por exemplo, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (Nova York; Simon & Schuster, 1998), e P. Ghemaat, "Competition and Business Strategy in Historical Perspective", *Business History Review* (primavera de 2002); 37-74.

3. Michael Porter, "What is Strategy?" *Harvard Business Review* (novembro-dezembro de 1996): 61-78.
4. Para organizações sem fins lucrativos e do setor público, o objetivo maior é fornecer valor para os constituintes e cidadãos, não para os acionistas. Discutimos as modificações no mapa estratégico para as organizações sem fins lucrativos e do setor público no Capítulo 5, "Scorecards Estratégicos em Organizações sem Fins Lucrativos, Governamentais e de Assistência Médica", em *Organização Orientada para a Estratégia* (Rio de Janeiro: Campus, 2001).
5. Participação de mercado (*market share*) refere-se à porcentagem das vendas da empresa em relação ao total das vendas setoriais. A participação nas compras dos clientes (*account share*) indica a proporção das vendas da empresa nas compras de determinado cliente ou grupo de clientes, em dada categoria. Por exemplo, uma loja de venda de roupas do varejo pode estimar que fornece aproximadamente 13% das compras de roupas dos clientes. Já uma loja de fast-food talvez forneça 40% das compras de fast-food da família ou 2% de seu consumo total de alimentos.
6. Carl Shapiro e Hal R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1998); Arnoldo C. Hax e Dean L. Wilde, *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy* (Nova York: Palgrave Macmillan, 2001).

ESTUDO DE CASO

ST. MARY'S DULUTH CLINIC HEALTH SYSTEM

Antecedentes

Líder inovador em assistência médica no nordeste de Minnesota e Wisconsin, o St. Mary's Duluth Clinic (SMDC) Health System abrange vinte clínicas, um centro médico terciário de 350 leitos, dois hospitais comunitários e instalações de atendimento especializado. A equipe médica do SMDC, com mais de 380 médicos e 200 provedores de assistência médica trabalham com um staff experiente de mais de 6.000 pessoas, que prestam atendimento básico, serviços especializados e tecnologia médica a famílias nas suas próprias comunidades. A receita anual do SMDC é de US\$650 milhões.

O objetivo do SMDC é fornecer aos habitantes do nordeste de Minnesota e Wisconsin ampla variedade de serviços médicos, perto de suas casas. Sua declaração de missão é: "O SMDC é um sistema de assistência médica regional, comprometido em melhorar o estado de saúde das pessoas a quem servimos:

- Promovendo a saúde pessoal e o bem-estar total de todas as pessoas.
- Prestando serviços médicos especializados, reconhecidos pela dedicação e inovação.
- Criando valor para nossos pacientes e clientes por meio do trabalho em equipe e da melhoria contínua.
- Demonstrando liderança na educação e na pesquisa médica.
- Tratando todas as pessoas com dignidade e respeito".

A situação

Em janeiro de 1997, o St. Mary's Hospital fundiu-se com a Duluth Clinic, grande clínica de várias especialidades. Tanto o St. Mary's Hospital quanto a Duluth Clinic desfrutavam de boa situação financeira por ocasião da fusão. Esperava-se que a fusão gerasse força e estabilidade econômica, ao reduzir as redundâncias e ao capacitar a nova entidade a competir melhor em qualidade e variedade de serviços. Mas as mudanças na cobertura médica e no reembolso de despesas, resultantes do

U. S. Balanced Budget Act, de 1997, além de encargos financeiros inesperados decorrentes da fusão, colocaram em déficit o recém-lançado SMDC.

O mapa estratégico

Percebendo que a velha estratégia de "formulação de assistência médica" não produzira resultados, o SMDC estava pronto para uma nova abordagem. Quando o CEO Peter Person leu *Estratégia em Ação*, ele logo percebeu que tinha encontrado uma abordagem que o ajudaria a realizar dois objetivos críticos: fortalecer as margens do SMDC e proporcionar melhor atendimento aos pacientes. Assim, informou ao Conselho de Administração sua intenção de implementar o Balanced Scorecard.

O processo de implementação do BSC – e, em especial, de construção do mapa estratégico – ajudou o SMDC a perceber-se como empresa. A equipe executiva identificou áreas de crescimento que ajudariam a respaldar as áreas sem crescimento. Esses subsídios internos permitiram que o SMDC mantivesse seus serviços necessários para os pacientes embora menos lucrativos. O processo BSC também ajudou o SMDC a definir três conjuntos distintos de clientes e a identificar a proposta de valor adequada para cada um.

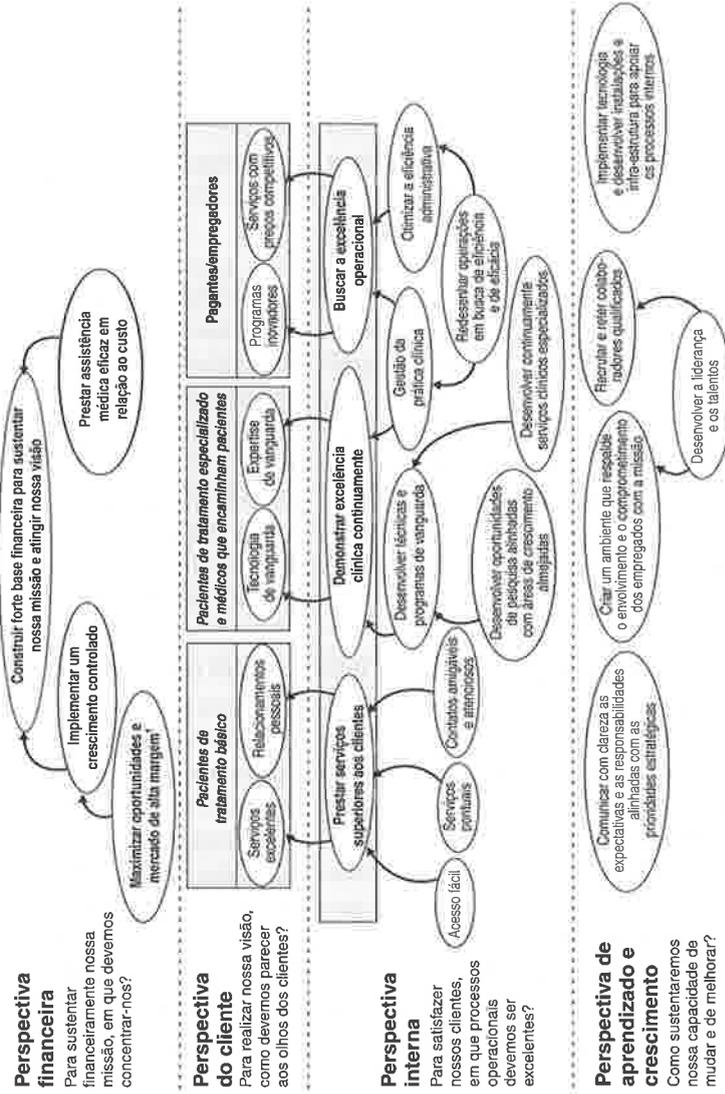
O mapa estratégico do SMDC, a exemplo de muitos outros do setor de assistência médica, começa com a definição clara da visão e da missão da organização, proporcionando a visão clara entre os objetivos maiores da organização e os resultados financeiros almejados, em termos tanto de crescimento quanto de eficiência (Figura 2.11).

O mapa estratégico do SMDC define o valor oferecido a seus três conjuntos de *clientes*. A definição da proposição de valor para cada grupo de clientes esclarece a estratégia. Por exemplo, os *pacientes de tratamento básico* demandam uma estratégia de "intimidade com o cliente". "Esses pacientes precisam saber que não terão de repetir toda a sua história sempre que nos visitam ou nos telefonam", observa Mary Johnson, COO do SMDC. Os *pacientes de tratamento especializado* e os *provedores e médicos que encaminham pacientes* são reunidos num mesmo grupo, pois esses provedores e médicos geralmente encaminham ao SMDC os pacientes que demandam tratamento especializado. "Esse grupo valoriza a excelência clínica e a tecnologia de vanguarda", diz Johnson. Por esse motivo, o SMDC adota em relação a esse grupo uma estratégia de "liderança do produto".

O último grupo de clientes do SMDC é o de *pagantes*, os que compram serviços do SMDC. Esse grupo quer serviços de baixo custo e programas inovadores de cobertura de assistência médica. O intuito deles é oferecer aos seus empregados e clientes o máximo de valor pelo dinheiro. Isso se traduz em estratégia de "baixo custo total".

A perspectiva dos processos internos do SMDC articula os processos que entregam a proposta de valor a cada um dos respectivos grupos de clientes. O SMDC concentra-se nos processos que "prestam serviços superiores" aos pacientes de

Visão: o SMDC é uma organização integrada, movida por valores, que será reconhecida pela excelência dos serviços aos clientes, pela qualidade do atendimento aos pacientes, pela força financeira e pelo apoio à saúde da comunidade



¹Cardiorráquia, Ortopedia, Neurocirurgia, Câncer, Gastroenterologia, Cirurgia

tratamento básico; nos processos que, “continuamente desenvolvem serviços clínicos subspecializados” para seus pacientes de tratamento especializado e para os médicos que encaminham pacientes; e processos que buscam a “excelência operacional” para seus pagantes e colaboradores de seus clientes. Por exemplo, embora seja agora o maior provedor na área de Duluth, o SMDC parte de sua perspectiva dos processos internos para concentrar-se nos processos que ajudam os pacientes de tratamento básico a se sentirem bem-vindos e geram a percepção de cidade pequena e comunidade local, ao mesmo tempo em que aproveitam os benefícios de escala, como a melhoria das tecnologias de acesso e admissão. Quando se trata de processos que respaldam os pacientes de tratamento especializado e os médicos que encaminham pacientes, o SMDC adota em sua perspectiva dos processos internos para concentrar a sua atenção nas tecnologias clínicas que geram vantagem competitiva e exercem forte apelo aos médicos que usam tecnologia em suas atividades cotidianas. E a parcela de excelência operacional do mapa estratégico força o SMDC a focar com nitidez os processos operacionais que tornam as atividades clínicas e administrativas mais eficientes, como programação do pessoal e gestão do faturamento, reduzindo os custos, ao mesmo tempo em que prestam serviços criativos aos participantes e empregados.

Finalmente, o SMDC concentra-se nos objetivos de aprendizado e crescimento que otimizarão a capacidade dos empregados e da organização de mudar e melhorar. O SMDC acredita que a perspectiva de aprendizado e crescimento permite um “acordo” com todos os empregados. O SMDC empenha-se em proporcionar apoio no desenvolvimento pessoal, esperando em troca maior comprometimento e melhor desempenho. O SMDC acredita que somente comunicando com clareza a estratégia e ajudando o staff a compreender seu papel na execução da estratégia a organização será capaz de otimizar seu desempenho, mantendo-se ao mesmo tempo como ótimo lugar para trabalhar. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento servem como lembretes constantes do que é necessário para viabilizar o “acordo de mão dupla”. Os objetivos do restante do mapa estratégico serão factíveis apenas caso se efetuem os investimentos adequados em aprendizado e crescimento. A compreensão clara desses objetivos e o diálogo contínuo sobre eles energizaram toda a organização.

Breves relatos

Depois do desenvolvimento e do lançamento do Balanced Scorecard e do mapa estratégico corporativo, o SMDC promoveu o desdobramento de ambos para toda a organização, alinhando todas as linhas de serviços (áreas de crescimento e de não-crescimento), as clínicas comunitárias e os principais departamentos de apoio. A equipe do BSC implementou uma campanha de conscientização estratégica para divulgação do Balanced Scorecard em toda a organização. O SMDC também conectou a estratégia ao processo orçamentário e usou o BSC para concentrar o foco de suas reuniões mensais operacionais de avaliação da estratégia. O SMDC já está no terceiro ano de implementação do BSC, um processo contínuo em evolução constante.

O SMDC revisa e atualiza seu mapa estratégico como parte do processo orçamentário anual. Reajusta as metas e iniciativas para o ano seguinte e assegura-se de estar medindo as coisas certas.

Três anos depois do lançamento do programa BSC, o SMDC auferiu resultados significativos. No ano fiscal de 2001, alcançou o seguinte:

- Aumento de US\$23 milhões no lucro, inclusive uma melhora de US\$18 milhões no primeiro ano de implementação.
- Estabilização do custo por internação e consulta médica, apesar do aumento nos custos de medicamentos e nos salários.
- Redução de dez dias no prazo médio de contas a receber nas clínicas e de oito dias nos hospitais.
- Melhoria de 13% na disponibilidade de acesso a consultas anteriores para tratamento básico.
- Melhoria de 15% no nível geral de satisfação dos pacientes do hospital.
- Melhoria de 15% no nível geral de satisfação dos pacientes da clínica.

De acordo com o Dr. Peter Person, CEO do SMDC:

A construção do mapa estratégico foi um ponto de mudança para a equipe executiva, que passou a encarar a organização como um negócio, definindo nossos clientes e daí partindo para a elaboração de uma estratégia nítida. O resultado foi uma ferramenta de gestão do desempenho que focaliza todo o sistema de assistência médica. Nossas reuniões mensais de revisão do scorecard são extremamente valiosas para mim como CEO. O scorecard cria condições para que monitoremos e avaliemos todo o desempenho organizacional e identifiquemos as correções de curso necessárias. O tempo que dedicamos às análises deslocou-se definitivamente das operações cotidianas para o processo decisório sobre assuntos estratégicos.

O St. Mary's Duluth Clinic Health System é membro do Hall of Fame do Balanced Scorecard.

Caso preparado por Ann Nevius e Judith Ross, da Balanced Scorecard Collaborative, e Barbara Possin, do SMDC. Nossos agradecimentos ao Dr. Peter Person e colegas por compartilharem conosco sua experiência no SMDC.

PARTE DOIS

PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE VALOR