

MAPAS ESTRATÉGICOS



Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e promoções da Elsevier.

Consulte também nosso catálogo completo, últimos lançamentos e serviços exclusivos no site www.elsevier.com.br

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

Do original:

Strategy Maps

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Harvard Business School Press
Copyright © 2004 by Harvard Business School Publishing Corporation
Todos os direitos reservados.

© 2004, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani
Copidesque: Ana Cristina de Assis Serra
Revisão Gráfica: Mariñlor Brenlla Rial Rocha e Edna Rocha

Projeto Gráfico
Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111/16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
sac@elsevier.com.br

ISBN 13: 978-85-352-1268-6
ISBN 10: 85-352-1268-X
Edição original: ISBN 1-59139-134-2

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

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

K26m

Kaplan, Robert S., 1940–
Mapas estratégicos – Balanced Scorecard : convertendo
ativos intangíveis em resultados tangíveis / Robert S. Kaplan,
David P. Norton ; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.
– Rio de Janeiro : Elsevier, 2004 – 15ª Reimpressão.

Tradução de: Strategy maps
ISBN 85-352-1268-X

1. Planejamento estratégico. 2. Bens incorpóreos –
Administração. 3. Capital humano. I. Norton, David P.,
1941–. II. Título.

03-2590.

658.4012
65.012.2

Esta obra é dedicada aos consultores, clientes e afiliados da
Balanced Scorecard Collaborative, que forneceram a riqueza
de experiências em que se baseia este livro.

PREFÁCIO

A colaboração entre Kaplan e Norton começou em 1990, com um projeto de pesquisa envolvendo várias empresas, que buscou novas maneiras de medir o desempenho organizacional. Acreditávamos, na época, que os ativos baseados no conhecimento – sobretudo os colaboradores e tecnologia da informação – tornavam-se cada vez mais importantes para o sucesso competitivo das empresas. Mas o principal sistema de avaliação das empresas ainda era o da contabilidade financeira, que tratava como despesas do período em que foram efetuados todos os investimentos em capacidades dos empregados, em bancos de dados, em sistemas de informação, em relacionamentos com os clientes, em qualidade, em processos responsivos e em produtos e serviços inovadores. Os relatórios financeiros tradicionais não forneciam fundamentos para a mensuração e gestão do valor criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da organização.

Também acreditávamos que os executivos e funcionários atentam para aquilo que é medido e que não se pode gerenciar bem o que não se mede. Em consequência, a atenção e o esforço dos executivos concentravam-se demasiadamente em influenciar os indicadores financeiros de curto prazo e insuficientemente em reforçar e gerenciar os ativos intangíveis que fornecem as bases para o sucesso financeiro no futuro. Sem a melhoria do sistema de mensuração do desempenho, os executivos não desenvolviam nem mobilizavam com eficácia seus ativos intangíveis e, portanto, perdiam grandes oportunidades para a criação de valor.

Desse projeto de pesquisa de um ano, emergiu o conceito de um sistema balanceado de mensurações: o Balanced Scorecard.¹ Recomendamos, então, que as organizações preservassem os indicadores financeiros, que resumissem os resultados das iniciativas já adotadas, mas que também equilibrassem esses indicadores de resultados com indicadores não-financeiros, sob três outras perspectivas – clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – que representavam os motores, os indicadores de

tendências do futuro desempenho financeiro. Esse foi o sustentáculo do Balanced Scorecard.

O artigo imediatamente tocou em um ponto sensível entre os executivos. Começamos a trabalhar com várias organizações intermediando a implementação do Balanced Scorecard. Rapidamente constatamos que, embora valorizassem o novo sistema abrangente de avaliação do desempenho, os executivos queriam aplicá-lo de maneira mais poderosa do que a vislumbrada no início, ou seja, pretendiam usar o sistema para resolver o problema mais importante com que se deparavam – como implementar novas estratégias. Isso porque não só a natureza de criação de valor de seus processos internos deslocava-se dos ativos tangíveis para os intangíveis, mas também a própria natureza da competição nos mercados externos passava por transformações radicais. As empresas industriais, que outrora competiam apenas com base nos recursos de produção e nas características dos produtos, descobriram que agora o sucesso exigia profunda compreensão dos mercados e dos clientes, além de demandar a capacidade de oferecer proposições de valor singulares aos clientes-alvo. As recém-desregulamentadas empresas de serviços agora enfrentavam a competição vigorosa de empresas que historicamente mantinham-se fora de seus mercados protegidos. Não raro, empresas inteiramente novas ingressaram nesses setores, por meio da utilização eficaz de tecnologia da informação avançada. Até mesmo órgãos públicos e organizações sem fins lucrativos tornaram-se sujeitos a pressões para demonstrar como criavam valor para seus constituintes e stakeholders. Assim, executivos de todos os setores e de todas as partes do mundo enfrentavam o duplo desafio de mobilizar seu capital humano e seus recursos de informação e de transformar suas organizações, por meio de novas estratégias, impulsionadas por clientes esclarecidos e seletivos, que exigem desempenho notável.

As empresas, as organizações do setor público e as entidades sem fins lucrativos responderam ao desafio, formulando novas estratégias e restabelecendo seu foco – por meio de novas declarações de missão e de visão inspiradoras – no intuito de fornecer valor crescente aos clientes e constituintes. O problema maior com que se deparavam todas as organizações foi a incapacidade de executar com sucesso suas novas estratégias. Os empregados ouviam as novas declarações de missão, visão e estratégia, mas não compreendiam o que aquelas palavras significavam para eles. Como deveriam trabalhar de maneira diferente ou mais eficaz para ajudar a organização a alcançar o sucesso com a nova estratégia? Vários estudos indicaram que 70% a 90% das organizações não foram bem-sucedidas com suas estratégias.

Os executivos que implementaram o Balanced Scorecard compreenderam intuitivamente que um sistema de mensuração baseado na estraté-

gia poderia resolver o problema de como comunicar e implementar a estratégia. À medida que observávamos o uso do Balanced Scorecard pelos executivos, percebíamos que estavam desenvolvendo um novo sistema para a gestão da estratégia. Descrevemos os elementos desse novo sistema em outro artigo da *Harvard Business Review*,² e nosso primeiro livro³ compôs-se de duas partes: a Parte I descreveu o Balanced Scorecard como sistema de *mensuração* do desempenho e a Parte II mostrou a maneira como os executivos das primeiras adeptas embutiram o Balanced Scorecard em novo sistema de *gestão* do desempenho estratégico.

Nos quatro anos seguintes, acompanhamos o desempenho dessas primeiras adeptas e de um novo conjunto de empresas que implementaram o Balanced Scorecard, algumas com a nossa assistência e outras por conta própria. Constatamos que essas empresas vinham atingindo desempenho extraordinário, em tempo relativamente curto – de dois a três anos depois do lançamento de seus projetos BSC e de sua transformação organizacional. Quando perguntávamos aos executivos sobre o papel do BSC no avanço notável de suas organizações, quase sempre a resposta resumia-se em duas palavras: *alinhamento* e *foco*. O BSC criara condições para que alinhassem todos os recursos organizacionais – equipes executivas, unidades de negócios, áreas de apoio, tecnologia da informação e recrutamento e treinamento de empregados – e para que focassem intensamente a implementação da estratégia. Documentamos as experiências e práticas dessas empresas em nosso segundo livro, *Organização Orientada para a Estratégia*⁴. Este livro ampliou o sistema de gestão da estratégia que lançamos na Parte II do *Balanced Scorecard – A Estratégia em Ação*. Lá mostramos como as adeptas bem-sucedidas seguiam cinco princípios gerenciais para tornar-se “organização orientada para a estratégia”.

- Traduzir a estratégia em termos operacionais.
- Alinhar a organização à estratégia.
- Transformar a estratégia em tarefa de todos.
- Converter a estratégia em processo contínuo.
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Além de identificar os princípios gerenciais para o desenvolvimento de “organizações orientadas para a estratégia”, também aprendemos a escolher os indicadores que seriam mais significativos para executivos e funcionários. Nosso primeiro artigo na *HBR*, em 1992, defendia o uso de amplo conjunto de indicadores, distribuídos entre quatro perspectivas, para melhorar o desempenho. À medida que começamos a trabalhar com empre-

sas, naturalmente tivemos que abordar o processo de seleção dos vinte a trinta indicadores do Balanced Scorecard de determinada organização. Logo percebemos que os indicadores não deveriam ser escolhidos porque já eram usados pela organização ou porque eram capazes de impulsionar melhorias contínuas. Nosso segundo artigo na *HBR* descreveu como os indicadores deveriam concentrar-se no que é mais importante para a organização: sua estratégia.⁵ E como os empregados prestariam muita atenção aos indicadores selecionados, tínhamos de ser cuidadosos em medir as coisas certas. Como diz o ditado, “Cuidado com seus desejos, pois você pode realizá-los”. A mensuração é poderoso motivador. Os gerentes e funcionários esforçam-se para apresentar bom desempenho no que está sendo medido, sobretudo se os indicadores estiverem vinculados ao plano de remuneração por incentivos. Portanto, antes de decidir o que medir, era preciso perguntar aos executivos o que estavam tentando realizar: Quais eram os seus objetivos? Essa pergunta inocente resultou no aprimoramento aparentemente pequeno em nossa metodologia, mas cujas conseqüências se revelaram de longo alcance.

Aprendemos a iniciar cada projeto com a concordância dos executivos em desenvolverem declarações expressas de seus objetivos nas quatro perspectivas do BSC. Depois que os executivos elaboravam as declarações expressas do que pretendiam realizar – e de como descreviam o sucesso – a seleção dos indicadores tornava-se muito mais simples. E, numa reviravolta um tanto interessante, a seleção dos indicadores tornou-se muito menos impactante. Afinal, quando se concordava sobre os objetivos almejados, os executivos podiam modificar com facilidade os respectivos indicadores para períodos subseqüentes, caso estes se mostrassem insatisfatórios como instrumento de mensuração, sem necessidade de reanalisar a estratégia. Os objetivos provavelmente continuariam os mesmos, ainda que seus indicadores evoluíssem com a experiência e com novas fontes de dados.

O foco nos objetivos levou a um avanço revolucionário: *os objetivos deviam interligar-se em relações de causa e efeito*. À medida que distribuíam os objetivos entre as quatro perspectivas, os executivos instintivamente começaram a uni-los com setas. Agora, conseguiam definir como o objetivo de melhorar as capacidades e habilidades dos empregados em determinadas posições, em conjunto com nova tecnologia, possibilitaria a melhoria de algum processo interno crítico. O processo aprimorado aumentaria o valor fornecido a determinados clientes, resultando em maior satisfação e retenção dos clientes, assim como ao próprio crescimento dos negócios dos clientes. A melhoria dos indicadores referentes aos clientes levaria ao aumento da receita e, em última instância, a crescimento significativo no valor para os acionistas. Em breve, estávamos treinando todas as

equipes executivas para que descrevessem a estratégia mediante a identificação de relações de causa e efeito explícitas entre os objetivos nas quatro perspectivas do BSC. Chamamos esse diagrama de *mapa estratégico*. Embora o mapa estratégico de cada organização fosse diferente de todos os demais, refletindo a diversidade de setores e de estratégias, percebemos o surgimento de um padrão básico, depois de contribuir para o desenvolvimento de centenas de mapas estratégicos. E, assim, formulamos um mapa estratégico genérico, que servisse como ponto de partida para qualquer organização, em qualquer setor de atividade. Divulgamos nossas idéias sobre mapas estratégicos em nosso quarto artigo na *HBR*⁶ e nos capítulos sobre a tradução da estratégia em termos operacionais, do *Organização Orientada para a Estratégia*.

O mapa estratégico revelou-se inovação tão importante quanto o próprio Balanced Scorecard original. Os executivos consideram a representação visual da estratégia algo ao mesmo tempo natural e vigoroso. Como afirmou uma executiva no início de sua palestra num seminário, “Amo os mapas estratégicos”. Quando afixamos os mapas estratégicos nas paredes da sala, durante nossas conferências, os participantes passam o intervalo para o café analisando cada diagrama – mesmo no caso de organizações completamente diferentes das suas – não raro esboçando para si mesmos cópia do mapa e preenchendo alguns objetivos.

A constatação da importância dos mapas estratégicos motivou-nos a escrever este terceiro livro da série Balanced Scorecard. A “equação” abaixo posiciona este livro em relação aos dois predecessores.

A execução bem-sucedida da estratégia envolve três componentes:

Resultados notáveis = Descrição da estratégia +
Mensuração da estratégia + Gestão da estratégia

A filosofia dos três componentes é simples:

- Não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente).
- Não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente).

Nosso primeiro livro, *Estratégia em Ação*, tratou do segundo componente, mostrando como medir os objetivos estratégicos das várias perspectivas. Também apresentou as primeiras idéias sobre o terceiro componente, como gerenciar a estratégia. O *Organização Orientada para a Estratégia*

desenvolveu abordagem mais abrangente sobre como gerenciar a estratégia. Este livro, *Mapas Estratégicos*, entra em muito mais detalhes sobre esse último aspecto, usando objetivos interligados em mapas estratégicos para descrever e visualizar a estratégia.⁷

Portanto, podemos reapresentar a equação acima da seguinte maneira:

Resultados notáveis = Mapas Estratégicos + A Estratégia em Ação + Organização Orientada para a Estratégia

Este livro apresenta várias novas contribuições importantes:

1. Um modelo que descreve os componentes básicos de como se cria valor nas perspectivas dos processos internos e de aprendizado e crescimento.
2. Temas baseados nos processos de criação de valor capazes de esclarecer a dinâmica da estratégia.
3. Um novo modelo para descrever, medir e alinhar os três ativos intangíveis da perspectiva de aprendizado e crescimento – capital humano, capital da informação e capital organizacional – com os processos e objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos.

Modelos, temas estratégicos e ativos intangíveis são os elementos básicos para compreender e executar a estratégia, fornecendo meios para que os executivos descrevam e gerenciem a estratégia em nível de detalhes operacionais.

AGRADECIMENTOS

Não seríamos capazes de produzir este livro sem as grandes contribuições de nossos colegas da Balanced Scorecard Collaborative (BSCol), de seus clientes e das outras organizações que nos apresentaram seus trabalhos e conosco compartilharam seus insights. Agradecemos especialmente a Cassandra Frangos, por seu empenho e dedicação para que melhor compreendêssemos a gestão do capital humano. Também somos imensamente gratos pelo apoio e pelas contribuições das seguintes pessoas:

<i>Organização</i>	<i>Líder da organização e/ou líder do projeto</i>	<i>Colaborador da Balanced Scorecard Collaborative</i>
Amanco	Roberto Salas	Mathias Mangels, Carlos Graham
American Diabetes Association	John Graham, Tom Bognanno	Mario Bognanno
Bank of Tokyo-Mitsubishi HQA	Naotaka Obata, Takehiko Nagumo	Barnaby Donlon
Boise Office Solutions	David Goudge, Scott Williams	Randy Russell
Bonneville Power	Terry Esvelt	Cassandra Frangos
Boston Lyric Opera	Janice Mancini Del Sesto, Sue Dahling-Sullivan	Ellen Kaplan
Crown Castle International	John Kelly, Bob Paladino	Jan Koch
Datex-Ohmeda	Eero Hautaniemi, Mary Ann Worsman, Brant Sonzogni	Ann Nevius
Economic Development Administration (U.S. Department of Commerce)	Dr. David Sampson, Sandy Baruah, Danette Koebele	Mario Bognanno
Fulton County School System	Martha Taylor- Greenway	
Gray-Syracuse	Paul Smith	Cassandra Frangos
Handleman Company	Steve Strome, Rozanne Kokko, Gina Drewek	Geoff Fenwick, Dana Goldblatt, Mike Nagel
Ingersoll-Rand	Herb Henkel, Don Rice	Mike Clark

<i>Organização</i>	<i>Líder da organização e/ou líder do projeto</i>	<i>Colaborador da Balanced Scorecard Collaborative</i>
MDS	John Rogers, Bob Harris	Mike Nagel, Jay Weiser
Media General	Stewart Bryan, Bill McDonnell	Patricia Bush, Jan Koch
Northwestern Mutual	Ed Zore, Deborah Beck	Arum Dhingra
Royal Canadian Mounted Police	Commissioner G. Zaccardelli, Geoff Gruson	Andrew Pateman
Saatchi & Saatchi	Bill Cochrane, Paul Melter	Jan Koch, Patricia Bush
St. Mary's Duluth Clinic Health System	Dr. Peter Person, Barbara Possin	Ann Nevius, Judith Ross
Swiss Re	John Coomber, Rosemarie Dissler	Antosh Nirmul
Tata Auto Plastics	Rajiv Bakshi, Muhamed Muneer (Innovative Media)	
Teach for America	Jerry Hauser	
Thomson Financial	Dick Harrington, Dave Shaffer, Ro Pavlick	Barnaby Donlon, Rondo Moses
Thornton Oil	Rick Claes	Patricia Bush, Lauren Keller Johnson
T. Rowe Price	Pam McGinnis	Bob Gold
U.K. Ministry of Defence	Sir Kevin Tebbit, Commander Des Cook, Captain Mike Potter, Tracy Buckingham, Simon Howard	Gaëlle Lamotte

<i>Organização</i>	<i>Líder da organização e/ou líder do projeto</i>	<i>Colaborador da Balanced Scorecard Collaborative</i>
United States Army	Strategic Readiness Systems Team	Patricia Bush, Laura Downing
University of California, Berkeley Administrative Services	Ron Coley, Claudia Covello, Beth Luke	Cassandra Frangos
Volvofinans	Björn Ingemanson, Marianne Söderberg	Carl-Frederik Helgegren

Também manifestamos nossa gratidão pelas contribuições de Rob Howie e Michael Contrada, que gerenciam os seminários e os serviços de consultoria da BSCol. Esses serviços constituem os pilares da construção contínua de nossos ativos intangíveis. Ao preparar os capítulos sobre processos internos, na Parte II, aproveitamos e resumimos os trabalhos de vários acadêmicos. No capítulo sobre gestão operacional, usamos um modelo sobre gerenciamento de riscos desenvolvido por Lisa Meulbroek, do MIT; no capítulo sobre processos de gestão de clientes, baseamo-nos no trabalho de Das Narandas, Rajiv Lal, Jim Heskett e Robert Dolan, do corpo docente da Harvard Business School; no capítulo sobre processos de inovação, baseamo-nos em material produzido por Stephen Wheelwright, Kim Clark, Marco Iansiti e Alan MacCormick, além de contarmos com a orientação de Stefan Thomke; e no capítulo sobre processos regulatórios e sociais, incorporamos referenciais desenvolvidos por Forest Reinhart e Michael Porter, além de usufruirmos dos comentários dos professores Marc Epstein, da Rice University, e de Lester Lave, da Carnegie-Mellon University. No capítulo sobre capital organizacional, escoramo-nos no trabalho de Peter Weill, do MIT, e de Marianne Broadbent, de Gartner. O professor Arnoldo Hax, do MIT, ajudou-nos a compreender o poder das estratégias de aprisionamento (*lock-in*). O professor Charles O'Reilly, de Stanford, forneceu-nos material e insights valiosos sobre cultura e sua avaliação, muito importantes para o capítulo sobre prontidão do capital organizacional. Michael Porter, da HBS, evidentemente, proporcionou-nos os alicerces sobre estratégia, que inspirou e influenciou nosso pensamento. Somos gratos por todas essas contribuições e tentamos integrá-las de forma fidedigna no modelo do mapa estratégico.

Ainda devemos agradecimentos especiais a Rose LaPiana, pela preparação do manuscrito e dos gráficos, pela coordenação dos estudos de casos

e por manter a organização do projeto e dos autores. Também agradecemos a David Porter, da HBS, pelo apoio administrativo.

Continuamos a valorizar o entusiasmo e a orientação de Carol Franco, presidente, e de nosso editor, Hollis Heimbouch, da Harvard Business School Press, e a assistência de Jane Bonassar, editora de manuscrito, que norteou-nos ao longo do processo de produção.

– Robert S. Kaplan e David P. Norton
Boston e Lincoln, Massachusetts, junho de 2003.

NOTAS

1. Robert S. Kaplan e David P. Norton, “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1992).
2. Robert S. Kaplan e David P. Norton, “Using the Business Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1996).
3. Robert S. Kaplan e David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
4. Robert S. Kaplan e David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
5. Robert S. Kaplan e David P. Norton, “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review* (setembro-outubro de 1993).
6. Robert S. Kaplan e David P. Norton, “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!” *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 2001).
7. *Mapas estratégicos* também amplia nosso primeiro livro, ao identificar indicadores específicos para os objetivos do mapa estratégico, sobretudo nas perspectivas interna e de aprendizado e crescimento.

PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA

Durante tantos anos temos nos dedicado à criação de valor das organizações com as quais estamos associados ou com as quais colaboramos. Desenhamos estratégias que nos diferenciarão em nosso futuro próximo e de longo prazo e que trarão a tão esperada vantagem competitiva para que sejamos uma organização com excelentes resultados, admirada por nossos clientes ou por aqueles a quem servimos. Esperamos que todo este sucesso seja sustentado no tempo através de processos organizacionais que realmente reforcem nossos pontos fortes e garantam que nossos pontos fracos estejam no nível competitivo suficiente para podermos participar dos negócios que nos propusemos. Sempre lembramos que as pessoas são críticas para todo o sucesso que desenhamos para nossas organizações, mas se olharmos para trás e formos críticos com o que realmente fizemos para garantir que todo o nosso potencial humano se desenvolva em prol da nossa estratégia organizacional, talvez não nos sintamos tão confortáveis com as nossas realizações. Se lembrarmos que a estratégia existe justamente para alcançarmos este destino futuro, e olharmos para o nosso processo de desenho de nosso intento estratégico, muitas vezes perceberemos que deveríamos ter feito muito mais na formulação compartilhada entre todos os líderes e colaboradores de nossa organização, e deveríamos ter trabalhado com muito mais afinco e eficácia a gestão da estratégia. Deveríamos ter garantido com muito mais veemência que a estratégia definida realmente se implante, e que os recursos e projetos associados a ela estivessem constantemente em linha com os grandes objetivos estabelecidos. Deveríamos ter garantido também que com as mudanças de cenários externos e com as dificuldades operacionais internas a estratégia fosse atualizada e novamente apresentada para todos na organização. Nossa vontade, em suma, é garantir a Gestão da Estratégia, garantir que a estratégia efetivamente traga valor a nossas organizações através de uma ótima formulação compartilhada, uma comunicação clara e objetiva e finalmente um processo de aprendizagem para garantir uma sempre melhor e mais precisa estratégia futura.

David Norton e Robert Kaplan em seu último livro *Organização Orientada para a Estratégia* descrevem com bastante detalhe o que tem sido comprovado internacionalmente como a melhor maneira de garantir a “estratégia em ação”. Apresentam no texto como assegurar que as organizações tenham grande sucesso através do apoio incontestável da liderança, um claro entendimento da estratégia em termos “do que fazer”, um alinhamento de toda a organização com a estratégia e com suas respectivas contribuições, com o perfeito entendimento de cada colaborador do que é a estratégia e através do seu comprometimento e apoio de qual é a sua contribuição e finalmente lembrando que a estratégia é algo vivo e necessita ser gerenciado e portanto como colocar a estratégia no centro da organização e como fazer dela um processo continuado de otimização. No livro os autores lembram da importância de ao se executar a estratégia se trabalhar para os resultados finais almejados no médio e longo prazos através de ações que garantam uma excelente gestão dos ativos intangíveis transformando-os em tangíveis, por exemplo em criação de valor para o acionista ou o reconhecimento de uma melhor assistência médica no caso de uma organização governamental de saúde. A clareza deste entendimento da operacionalização ou gestão da estratégia é colocada como uma questão fundamental na empreitada de melhorarmos nossa eficácia estratégica. Os autores falam do Mapa Estratégico como sendo uma excelente forma de explicitar esta transformação do intangível em resultados tangíveis. Esses mapas devem apresentar, de acordo com os autores, as relações de causas e efeitos entre objetivos estratégicos que nos levam ao nosso intento estratégico.

Toda a pesquisa realizada nos últimos três anos pelos autores em conjunto com as organizações que os apóiam internacionalmente levaram-nos a escrever mais este novo livro: *Mapas Estratégicos*. A Symnetics, responsável na América Latina pelas pesquisas e serviços ao redor do tema em nome dos autores e de sua organização Balanced Scorecard Collaborative, se sente orgulhosa de ter contribuído para a realização do mesmo. O Mapa Estratégico, tem sido na América Latina e especialmente no Brasil uma nova ferramenta de gestão com uma série de excepcionais resultados práticos nas organizações que o implementaram.

Vários casos comprovados de êxito de implantação de um excelente processo de gestão da estratégia foram apresentados recentemente no primeiro Summit BSC – Conferência Latino-Americana das Organizações Orientadas à Estratégia realizado no Rio de Janeiro em agosto de 2003. Neste novo livro os autores escolheram vários estudos de caso a serem apresentados, entre eles o caso Amanco, também apresentado e debatido durante o Summit. A empresa tem sua sede na Costa Rica e atividades em toda a América Latina, líder na região em tubo sistemas. Interessante notar

o sucesso atingido por esta organização através de seu modelo de gestão orientada para a estratégia suportado pelo seu modelo de gestão baseado no *Sustainability Scorecard*. O objetivo do modelo é garantir a criação de valor desta empresa através de três fatores de tangibilização chamados de *triple bottom line*. O resultado econômico, o resultado da contribuição social e o resultado da ecoeficiência. Mais informações sobre o caso podem ser vistas na Parte Cinco deste livro.

Gostaria no entanto ressaltar outros casos importantes da indústria brasileira que não puderam ser todos apresentados neste livro mas que muito contribuíram para toda a pesquisa realizada previamente. Ressalto o caso da Petrobras, uma empresa de controle estatal, de grande sucesso nos últimos anos, e que implantou um sistema de gestão orientado para a estratégia através do uso do *Balanced Scorecard*. A Petrobras vem gerenciando a implantação de sua estratégia e suas atualizações anualmente. Toda a aprendizagem estratégica interna bem como os novos cenários da indústria do petróleo e gás têm sido analisados e inseridos nas revisões estratégicas e explicitadas no Mapa Estratégico desta empresa. A importância do Mapa Estratégico na explicitação do caminho estratégico a ser seguido bem como na clareza deste intento tem servido a esta grande organização brasileira na comunicação com seus colaboradores no Brasil e no exterior.

Na área pública vários governos de estados brasileiros e municípios bem como o governo federal têm estudado e implantado novas formas de gestão da estratégia. Também neste setor o foco da otimização do uso de recursos para garantir a melhor eficácia das estratégias públicas materializadas pelos PPAs tem sido a necessidade preponderante. Mapas estratégicos têm sido desenvolvidos para garantir a explicitação da estratégia de governo bem como o foco do uso de recursos. O MBC – Movimento Brasil Competitivo tem sido um importante agente de divulgação e concretização destas novas técnicas de gestão pública. Não somente as organizações públicas têm se preocupado com o tema da gestão de suas estratégias, também temos acompanhado várias ONGs que têm se confrontado com o tema. Em prol de sua contribuição social, a otimização dos poucos recursos disponíveis é crítica para que possa alcançar seus objetivos. É o caso do Parceiros Voluntários (PV) do Rio Grande do Sul, uma organização que tem como visão Desenvolver a Cultura do Trabalho Voluntário Organizado no Rio Grande do Sul, e que teve um enorme desenvolvimento nos últimos anos. A explicitação de sua estratégia para os seus colaboradores em todo o estado através do uso do Mapa Estratégico tem sido chave para esta organização, “Percebemos que, para dar continuidade ao crescimento, com eficiência, precisávamos adotar uma ferramenta de gestão do traba-

lho voluntário”, são as palavras de Maria Elena Pereira Johannpeter, Presidente da Parceiros Voluntários.

É claro que o setor de nossa economia que mais tem se confrontado com a questão da estratégia nos últimos anos é a indústria, o comércio e os serviços financeiros. Gostaria de ressaltar também o importante trabalho realizado pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade na divulgação dos conceitos de gestão e do desempenho estratégico muito lastreado em seus critérios de excelência em qualidade. O Balanced Scorecard Collaborative e seus fundadores os Professores Robert Kaplan e David Norton também elegem anualmente as empresas com excelência na gestão da estratégia – *Hall of Fame*. A primeira organização a receber esta premiação na América Latina, comprovado pelos seus excelentes resultados econômicos suportados por um modelo de gestão de transparente comunicação e acompanhamento da estratégia, foi o Unibanco. O Mapa Estratégico ajudou a comunicar a toda a organização, presente em vários pontos do território nacional a sua estratégia de negócio. De acordo com o Presidente Pedro Moreira Salles, “o BSC nos ajudou a definir um standard de trabalho para toda a organização através da comunicação de nossos temas estratégicos e objetivos estratégicos, todos conhecem o que estamos focando com respeito a resultados, relações com os clientes, maximização da nossa eficiência operacional e desenvolvimento de talentos”.

Na indústria com mais de 100 organizações brasileiras com os conceitos de uma Organização Orientada para a Estratégia implantadas existem histórias de sucesso absoluto em vários setores de alta expressividade entre eles o setor siderúrgico, do papel e celulose, químico e petroquímico, automotivo e de autopeças, telecomunicações e o setor eletroeletrônico, o setor farmacêutico, entre outros. É de se ressaltar o importante trabalho que tem sido feito na formulação dos Mapas Estratégicos destas empresas no que tange à Proposição de Valor para o Cliente. O que se percebe é que a Proposição de Valor para o Cliente é uma opção estratégica de foco em uma diferenciação competitiva e que esta tem em muito facilitado a coerência estratégica dos objetivos apresentados no Mapa Estratégico.

Vale lembrar que em muitos dos Mapas Estratégicos utilizados em nosso país se tem dado muita ênfase à transformação dos ativos intangíveis em tangíveis. Força motriz desta transformação são o desenvolvimento das competências estratégicas por parte dos executivos e colaboradores. Os processos empresariais são transformados em altamente competitivos através das pessoas que os comandam. Processos altamente competitivos e focados nos clientes-alvo tangibilizam o valor das organizações. As pessoas recebem direcionamentos dos líderes que portanto são críticos na implantação da estratégia. A grande pergunta que as organizações têm procurado

explicitar através de seus Mapas Estratégicos é: Que líderes são necessários para executar uma estratégia pretendida? Dinâmicas e personalidades de líderes devem ser complementares em uma organização e devem criar um “todo” que facilita a implantação e gestão da estratégia empresarial. Também as culturas organizacionais requeridas têm sido cada vez mais explicitadas. Por fim, a informação e a gestão do conhecimento são críticas na execução dos processos empresariais e portanto têm sido explicitadas no Mapa Estratégico.

Muitas organizações brasileiras, sobretudo corporações e empresas de grande e médio portes têm utilizado o Mapa Estratégico para o processo de Governança Corporativa. Um dos requisitos chaves da Governança Corporativa é a transparência da estratégia da organização bem como do seu acompanhamento. Os Conselhos de Administração têm neste sentido requisitado a explicitação da estratégia para a sua aprovação e acompanhamento. Várias organizações brasileiras têm procurado explicitar este processo inclusive para seus acionistas através de seus Relatórios Anuais esperando com isto conquistar a percepção incremental de valor atual e futuro pelo mercado acionário brasileiro.

Esta obra é de vital importância para a divulgação de toda a pesquisa que se tem realizado ao redor do tema Mapas Estratégicos nos últimos anos. Temos certeza de que os métodos e o conteúdo aqui apresentados poderão auxiliar as organizações brasileiras a melhorar ainda mais a sua eficácia da gestão da estratégia e governança corporativa. Vários tipos e tamanhos de organizações brasileiras já desenharam seus Mapas Estratégicos e poderão se beneficiar com esta leitura para a empreitada da constante melhora da explicitação de seu intento estratégico. Muitas outras que possivelmente ainda não se confrontaram com o assunto poderão através da leitura deste livro se inspirar para um excelente início.

Gostaria por fim de agradecer aos meus colegas da Symnetics do Brasil por todo o apoio à revisão técnica desta tradução para a língua portuguesa.

Desejo a todos uma boa leitura!

MATHIAS MANGELS

Sócio

Symnetics

SUMÁRIO

PARTE UM: VISÃO GERAL

- 1. Introdução 3
- 2. Mapas Estratégicos 31

PARTE DOIS: PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE VALOR

- 3. Processos de Gestão Operacional 67
- 4. Processos de Gestão de Clientes 107
- 5. Processos de Inovação 139
- 6. Processos Regulatórios e Sociais 167

PARTE TRÊS: ATIVOS INTANGÍVEIS

- 7. Alinhamento dos Ativos Intangíveis com a Estratégia da Empresa 203
- 8. Prontidão do Capital Humano 229
- 9. Prontidão do Capital da Informação 255
- 10. Prontidão do Capital Organizacional 281

PARTE QUATRO: CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS E DE MAPAS ESTRATÉGICOS

- Capítulo 11. Ajustamento do Mapa Estratégico à Estratégia 327
- Capítulo 12. Planejamento da Campanha 375

PARTE CINCO: CASOS DOCUMENTADOS

13. Organizações do Setor Privado	409
14. Organizações do Setor Público	425
15. Organizações sem Fins Lucrativos	445
<i>Os Autores</i>	457
<i>Índice</i>	459

PARTE UM**VISÃO GERAL**

INTRODUÇÃO

Embora gerenciemos as competências de todos, nossa inclinação era pelos cargos dos altos executivos. A identificação das funções estratégicas chamou a atenção para algo que até então ainda não havíamos percebido... Mostrou-nos um cargo em início de carreira que era extremamente importante. Os benefícios de nos focarmos nesse cargo será enorme.

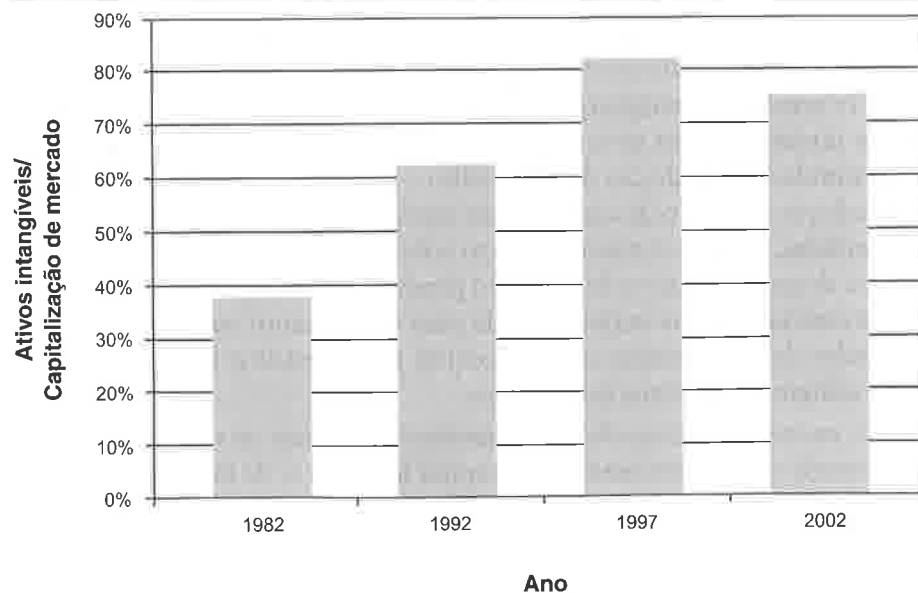
Paul Smith, diretor de recursos humanos da Gray-Syracuse, comentava sobre um novo programa de treinamento que rapidamente melhoraria o desempenho de seus trinta empregados de linha de montagem com uma série de novas competências. A Gray-Syracuse é uma empresa de classe mundial que produz moldes de precisão para a fundição de produtos de alta engenharia, utilizados em motores de aviação, equipamentos de geração de energia e mísseis. A diretoria, depois de desenvolver o Balanced Scorecard (BSC) e o mapa estratégico para a nova estratégia, constatou que os operadores juniores de seu processo de produção representavam uma grande oportunidade na redução do retrabalho e na melhora da qualidade. Esses operadores em início de carreira, que participavam da linha de montagem dos moldes, tinham o maior impacto sobre a redução do retrabalho e do tempo decorrido entre o desenho do produto e a entrega ao cliente. A empresa concentrou sua verba limitada para treinamento nesses poucos empregados de importância crítica e cortou pela metade o prazo necessário para atingir os objetivos estratégicos.

O exemplo da Gray-Syracuse mostra como hoje as empresas podem concentrar seus investimentos no capital humano e, de maneira mais ampla, seus investimentos em todos os ativos intangíveis, para criar valor diferenciado e sustentável. Atualmente, todas as organizações criam valor sustentável por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis – capital hu-

mano; bancos de dados e sistemas de informações; processos de alta qualidade, sensíveis às necessidades dos clientes relacionamentos com os clientes e gestão de marcas; recursos de inovação e cultura. Constata-se há décadas a tendência de substituição gradual da economia movida a produtos e baseada em ativos tangíveis pela economia movida a conhecimento e serviços, baseada em ativos intangíveis. Mesmo depois do estouro da bolha da NASDAQ e das pontocom, os ativos intangíveis – os que não são mensurados pelo sistema financeiro da empresa – respondem por mais de 75% do valor da empresa (Figura 1.1). Em média, os ativos tangíveis das empresas – o valor contábil líquido do ativo menos o passivo – representam menos de 25% do valor de mercado.

O que é verdadeiro para as empresas é ainda mais verdadeiro para os países. Alguns países, como Venezuela e Arábia Saudita, foram dotados de grande base de recursos naturais, mas investiram mal em pessoas e sistemas. Em consequência, sua produtividade per capita é mais baixa e desfrutam de taxas de crescimento muito mais reduzidas do que países como Cingapura e Taiwan, que possuem poucos recursos naturais, mas investem intensamente em capital humano e em capital da informação, assim como em processos internos eficazes.¹ Nos níveis macroeconômico e microeconômico, os ativos intangíveis impulsionam a criação de valor a longo prazo.

Figura 1.1 Importância crescente dos ativos intangíveis



ESTRATÉGIA

A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Se os ativos intangíveis da organização representam mais de 75% de seu valor, a formulação e a execução da estratégia deve tratar explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis, o que constitui o tema deste livro.

Nós e nossos colegas trabalhamos com mais de 300 organizações nos últimos doze anos, ajudando-as a desenvolver e a implementar Balanced Scorecards. Constatamos que o Balanced Scorecard é uma poderosa ferramenta gerencial. Os sistemas de mensuração chamam a atenção de todos. No entanto, para que exerçam o maior impacto possível, os sistemas de mensuração devem concentrar-se na *estratégia* da organização – como ela espera criar valor sustentável no futuro. Assim, ao projetar os Balanced Scorecards, *a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo.*

Na prática, contudo, observamos que não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira. Algumas descrevem a estratégia por meio de seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro; outras, com base em seus produtos e serviços; outras, em função dos clientes almejados; outras, sob o ponto de vista de qualidade e processos; e ainda outras, sob a perspectiva de recursos humanos, ou aprendizado. Essas visões eram unidimensionais e estreitas, agravando-se ainda mais pela função e pela especialização dos integrantes das equipes de execução. Os diretores financeiros viam a estratégia sob a perspectiva financeira; o grupo responsável pelas operações atentava para qualidade, ciclos de produção e outras perspectivas de processos; os profissionais de recursos humanos concentravam-se nos investimentos em pessoas; e os diretores de informática, na tecnologia da informação. Poucos tinham uma visão holística da organização.

A sabedoria convencional dos líderes pouco nos ajudou na construção de um modelo holístico. Dispunha-se de doutrinas estratégicas sobre valor para os acionistas,² gestão de clientes,³ gestão de processos,⁴ qualidade,⁵ competências-chave,⁶ inovação,⁷ recursos humanos,⁸ tecnologia da informação,⁹ arquitetura organizacional¹⁰ e aprendizado.¹¹ Embora cada uma dessas abordagens ofereça aprendizados profundos, nenhuma fornece uma perspectiva abrangente e integrada para a descrição da estratégia. Até mesmo a abordagem de Michael Porter, baseada no posicionamento para a vantagem competitiva, não proporciona uma representação geral da estratégia.¹² Os executivos que implementaram com sucesso a estratégia – Louis Gerstner, na IBM; Jack Welch, na GE; Richard Teerlink, na Har-

ley-Davidson; e Larry Bossidy, na GE, Allied Signal e Honeywell – fontes riquíssimas de experiências bem-sucedidas, não possuíam uma maneira consistente de apresentar a estratégia.¹³ Não se dispunha de método amplamente aceito para descrever a estratégia.

Considerem as conseqüências. Sem uma descrição abrangente da estratégia, os executivos não podem divulgar com facilidade a estratégia entre si e compartilhá-la com os funcionários. Sem o entendimento comum da estratégia, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno dela. E, sem alinhamento, os executivos não têm condições de implementar suas novas estratégias no novo ambiente de competição global, desregulamentação, soberania dos clientes, avanços tecnológicos e vantagem competitiva originada pelos ativos intangíveis, principalmente capital humano e da informação.

No livro *Organização Orientada para a Estratégia* falamos sobre um estudo a respeito de estratégias fracassadas e concluímos: “Na maioria dos casos – estimamos 70% – o verdadeiro problema não é [má estratégia] ... é má execução.”¹⁴ Estudo mais recente da Bain & Company analisou o desempenho de grandes empresas (definidas como aquelas com receita acima de US\$500 milhões) em sete países desenvolvidos – Estados Unidos, Austrália, Reino Unido, França, Alemanha, Itália e Japão – durante os melhores dez anos de todos os tempos na história da economia, 1988 a 1998. Apenas uma em cada oito dessas empresas desfrutou de pelo menos 5,5% de taxa de crescimento real acumulada por ano de seu lucro concomitantemente com retornos para os acionistas acima do custo de capital. Mais de dois terços dessas empresas tinham planos estratégicos que previam metas de crescimento real acima de 9% ao ano. Menos de 10% dessas empresas atingiu a meta.¹⁵ Sem dúvida, a maioria das empresas não é bem-sucedida na implementação da estratégia. Em contraste com essa marca sombria, as empresas que adotaram o Balanced Scorecard como pedra fundamental de seus sistemas gerenciais, conforme descrevemos em *Organização Orientada para a Estratégia*, superaram essa tendência negativa. Implementaram novas estratégias com eficácia e rapidez. Usaram o Balanced Scorecard para descrever suas estratégias e depois interligaram seus sistemas gerenciais ao Balanced Scorecard e, por conseguinte, à estratégia. Dessa maneira, demonstraram um princípio fundamental do Balanced Scorecard: “O que se pode medir, se pode gerenciar.”

Descrição da Estratégia

Para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia, precisamos de um modelo geral de estratégia. Carl Von Clausewitz, o grande es-

trategista militar do século XIX, salientou a importância de um modelo para organizar o raciocínio sobre estratégia.

*A primeira tarefa de qualquer teoria é esclarecer termos e conceitos confusos... Apenas depois de se chegar a um acordo quanto aos termos e conceitos temos condições de raciocinar sobre as questões com facilidade e clareza e compartilhar os mesmos pontos de vista com o leitor.*¹⁶

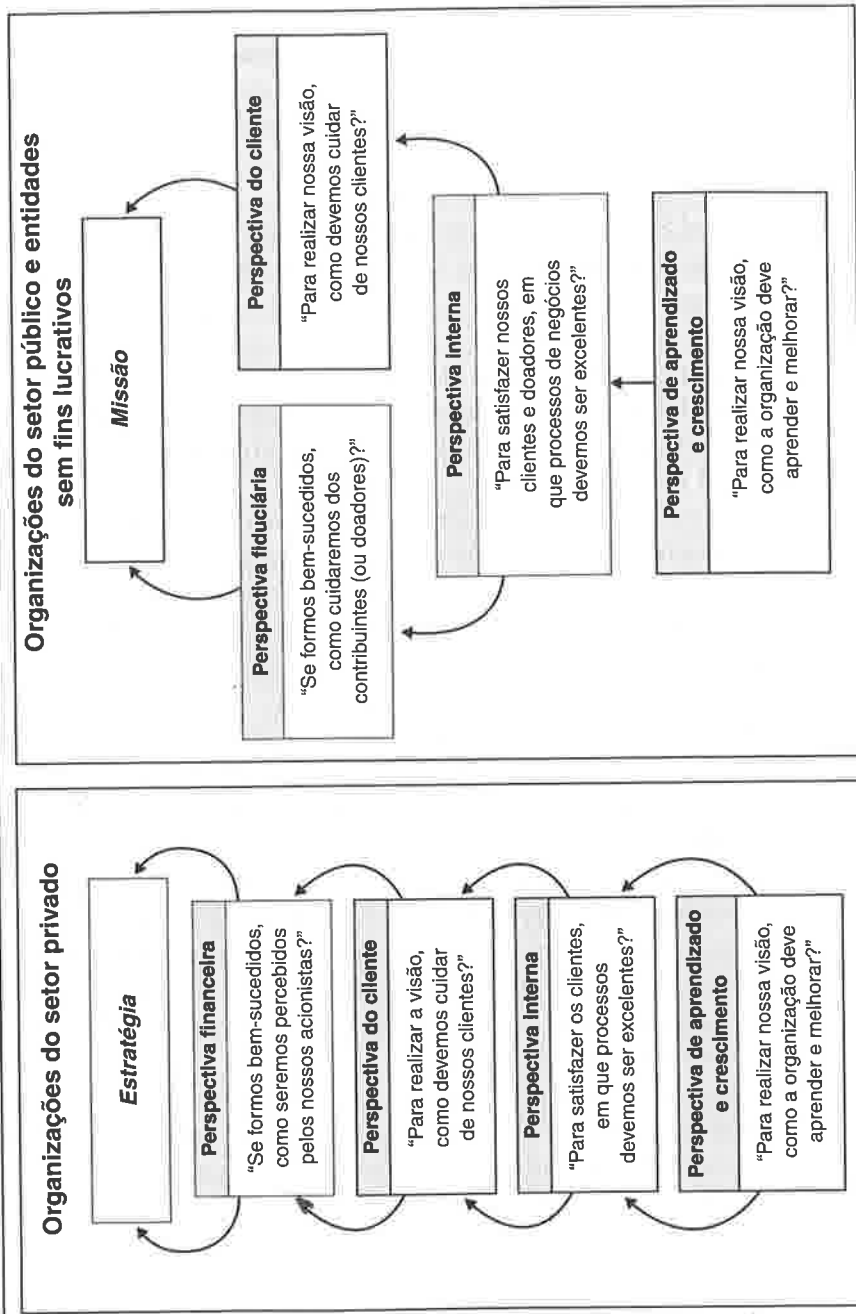
O Balanced Scorecard oferece exatamente esse modelo para a descrição de estratégias que criam valor. O modelo do BSC (Figura 1.2) contém vários elementos importantes.

- O desempenho *financeiro*, indicador de resultado (*lag indicator*), é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas.
- O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da *proposição de valor para os clientes* é o elemento central da estratégia.
- Os *processos* internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros.
- Ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Os objetivos de *aprendizado e crescimento* descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.
- Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas.

O modelo para a criação de valor no setor público e nas organizações sem fins lucrativos (ver o lado direito da Figura 1.2) é semelhante ao modelo do setor privado descrito anteriormente, mas com várias diferenças im-



Figura 1.2 Mapas estratégicos: O modelo simples de criação de valor



portantes. Primeiro, o critério definitivo de sucesso para as organizações do setor público e para as entidades sem fins lucrativos é o desempenho no cumprimento da *missão*. As organizações do setor privado, em qualquer setor econômico, podem adotar uma perspectiva financeira homogênea: aumento do valor para os acionistas. Já as organizações do setor público e as entidades sem fins lucrativos abrangem um conjunto amplo e diversificado de missões e, portanto, devem definir seu impacto social e seus objetivos maiores de maneira diferente. Entre os exemplos de missões incluem-se: "Melhorar as perspectivas das crianças que crescem em comunidades de baixa renda (Teach for America)"; "Garantir o futuro a longo prazo da ópera" (Boston Lyric Opera); e "Lares seguros, comunidades seguras" (Royal Canadian Mounted Police).

Como no modelo do setor privado, essas organizações cumprem sua missão ao atenderem às necessidades dos *clientes-alvo* (grupos de interesse ou ainda stakeholders, como algumas dessas organizações denominam os públicos que se beneficiam com seus serviços). As organizações alcançam o sucesso por meio da performance dos *processos* internos, com o apoio de seus ativos intangíveis (*aprendizado e crescimento*). A perspectiva *fiduciária*, embora não dominante, reflete os objetivos de importante grupo de interessados – os contribuintes ou doadores que fornecem os recursos financeiros. Ao satisfazer a esses dois grupos de interesse ou stakeholders – acionistas e clientes – de maneira compatível com a missão, a organização cria uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz que reflete os temas de produtividade e crescimento da receita utilizados pelas organizações do setor privado.

MAPAS ESTRATÉGICOS: DESCRIÇÃO DE COMO A ORGANIZAÇÃO CRIA VALOR

Nosso trabalho com mais de 300 organizações forneceu-nos amplo banco de dados de estratégias, mapas estratégicos e Balanced Scorecards. Além disso, estudamos o estado do conhecimento em diversas áreas da gestão, inclusive valor para os acionistas, estratégia de negócios e estratégia corporativa, gestão de clientes, desenvolvimento de produtos e inovação, gestão de operações, gestão ambiental, investimentos sociais, gestão de recursos humanos, gestão da tecnologia da informação, cultura organizacional e liderança. Com base nesse acúmulo de experiência e conhecimentos, aprendemos como o Balanced Scorecard, destinado no início a melhorar a mensuração dos ativos intangíveis da organização, pode constituir-se em poderosa ferramenta para descrever e implementar a estratégia da organização.

O modelo das quatro perspectivas para a definição da estratégia de criação de valor da organização fornece às equipes executivas uma linguagem comum para a discussão da trajetória e das prioridades de seus empreendimentos. Os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Auxiliamos a discussão entre os executivos mediante o desenvolvimento de uma representação gráfica dessas conexões, que chamamos de *mapa estratégico*. Hoje percebemos que o mapa estratégico, representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, é tão importante quanto o próprio Balanced Scorecard para os executivos.

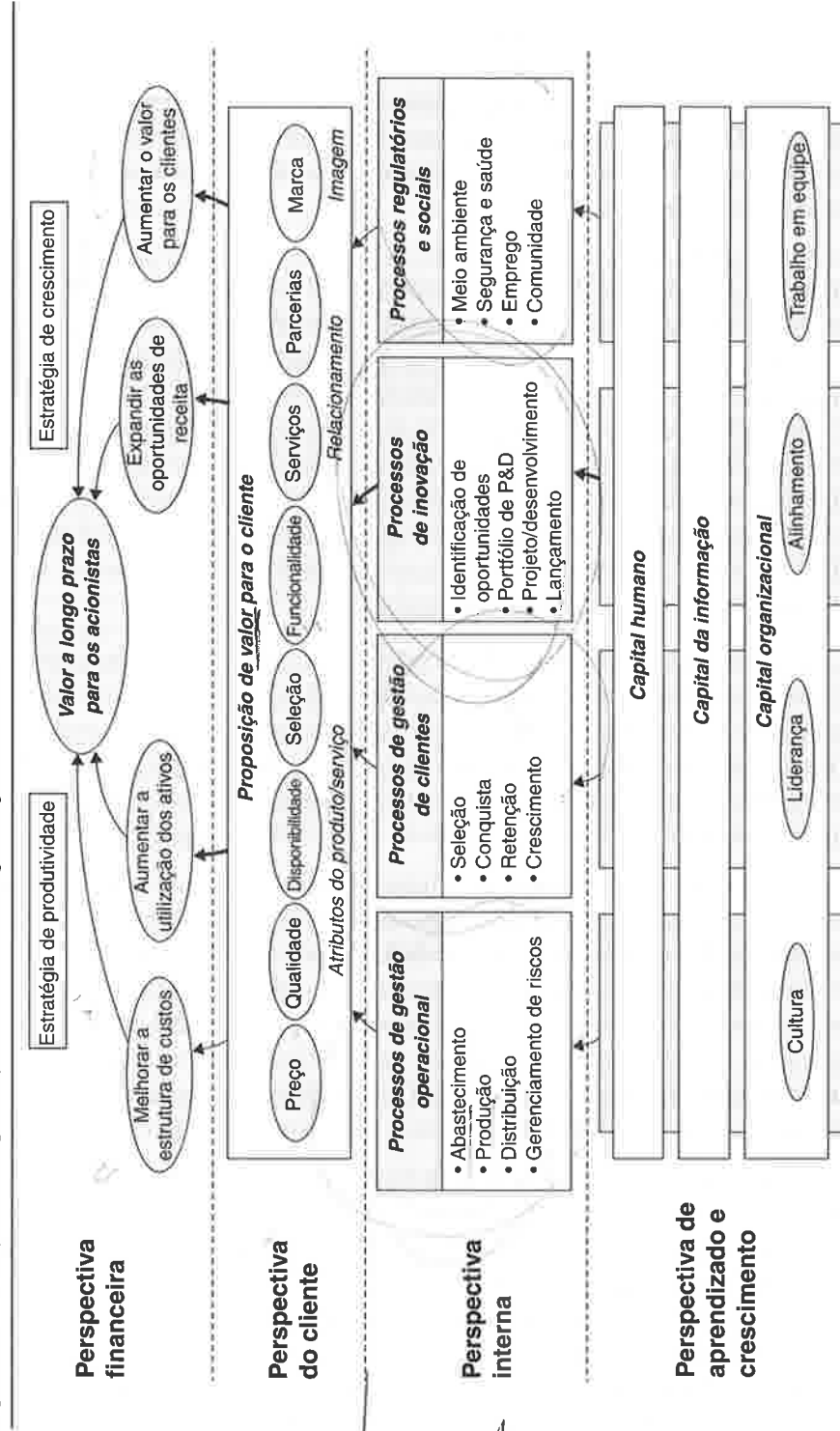
O mapa estratégico genérico, apresentado na Figura 1.3, é produto da evolução do modelo simples das quatro perspectivas do Balanced Scorecard. O mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes que ilustra a dinâmica temporal da estratégia; também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco. Como já observamos, adotam-se na prática numerosas abordagens para formular a estratégia. No entanto, qualquer que seja o método utilizado, o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.

O modelo de mapa estratégico descrito na Figura 1.3 também contém uma lista normativa referente aos componentes e aos inter-relacionamentos da estratégia. Se faltarem elementos no modelo do mapa estratégico, a estratégia provavelmente contém falhas. Por exemplo, constatamos com frequência que as organizações não estabelecem ligações entre os indicadores de processos internos e a proposição de valor para os clientes, não definem objetivos para a inovação e apresentam objetivos vagos quanto às habilidades e à motivação dos empregados e ao papel da tecnologia da informação. Essas omissões no mapa estratégico provavelmente redundarão em resultados decepcionantes.

O mapa estratégico baseia-se em alguns princípios:

A estratégia equilibra forças contraditórias. Os investimentos em ativos intangíveis para aumentar receita a longo prazo não raro conflitam com o corte de custos para melhorar o desempenho financeiro a curto prazo. O principal objetivo das organizações do setor privado é a promoção do crescimento sustentável do valor para os acionistas. Isso implica comprometimento com o longo prazo. Ao mesmo tempo, a organização precisa apre-

Figura 1.3 O mapa estratégico representa como a organização cria valor



sentar melhoria dos resultados no curto prazo, os quais sempre podem ser atingidos com o sacrifício dos investimentos a longo prazo, em geral de maneira imperceptível. Assim, o ponto de partida da descrição da estratégia é equilibrar e articular os objetivos financeiros de curto prazo de redução de custos e de melhoria da produtividade com o objetivo de longo prazo de aumento lucrativo da receita.

A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes. A satisfação dos clientes é fonte da criação de valor sustentável. A estratégia exige definição nítida dos segmentos de clientes-alvo e da proposição de valor necessária para agradá-los. A clareza dessa proposição de valor é a dimensão mais importante da estratégia. No Capítulo 2 e novamente no Capítulo 11 analisaremos as quatro grandes proposições de valor para os clientes e as estratégias a elas correspondentes, que observamos na prática das organizações: (1) baixo custo total, (2) liderança do produto, (3) soluções completas para os clientes e (4) aprisionamento (*lock-in*). Cada uma dessas proposições de valor define com clareza os atributos a serem atendidos para que os clientes fiquem satisfeitos.

Cria-se valor por meio dos processos internos. As perspectivas financeira e de clientes nos mapas estratégicos e nos Balanced Scorecards descrevem os resultados, ou seja, o que a organização espera atingir: aumento no valor para os acionistas mediante crescimento da receita e melhoria da produtividade; aumento da participação da empresa nos gastos dos clientes, através da conquista, satisfação, retenção, fidelidade e crescimento dos clientes.

Os processos das perspectivas interna e de aprendizado e crescimento impulsionam a estratégia; mostram como a organização implementará a estratégia. Processos internos eficazes e alinhados determinam como se cria e sustenta valor. As empresas devem concentrar-se nos poucos processos internos críticos que fornecem a proposição de valor diferenciada e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da organização. Na Parte Dois do livro, apresentamos uma nomenclatura que classifica os processos internos em quatro grupamentos:

- *Gestão operacional*: Produção e entrega de produtos e serviços aos clientes.
- *Gestão de clientes*: Estabelecimento e alavancagem dos relacionamentos com os clientes.
- *Inovação*: Desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e relacionamentos.
- *Regulatório e social*: Conformidade com as expectativas reguladoras e sociais e desenvolvimento de comunidades mais fortes.

Cada um desses grupamentos pode conter literalmente centenas de subprocessos que, de alguma maneira, criam valor. Os executivos que praticam a arte da estratégia devem identificar aqueles processos críticos que são mais importantes para a criação e cumprimento de proposição de valor diferenciada aos clientes. Referimo-nos a esses poucos processos críticos como *temas estratégicos*.

A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos. Cada grupamento de processos internos fornece benefícios em diferentes momentos. Os aprimoramentos nos *processos operacionais* quase sempre geram resultados a curto prazo por meio de reduções de custo e melhorias de qualidade. Os benefícios decorrentes do fortalecimento dos *relacionamentos com os clientes* começam a aparecer de seis a doze meses depois da melhoria inicial nos processos de gestão de clientes. Os processos de *inovação* geralmente levam ainda mais tempo para produzir receitas e margens operacionais mais altas. Já os resultados do aprimoramento dos processos *regulatórios e sociais* podem ocorrer ainda mais longe no futuro, à medida que as empresas evitam litígios e reforçam sua reputação na comunidade. As estratégias devem ser balanceadas, incorporando pelo menos um tema estratégico de cada um de seus quatro grupamentos de processos internos. Ao identificar temas estratégicos para reforçar os processos em todos os quatro grupamentos internos, a organização auferirá benefícios que se manifestam com o passar do tempo, gerando crescimento sustentável no valor para os acionistas.

O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis. A quarta perspectiva do mapa estratégico do Balanced Scorecard, *aprendizado e crescimento*, trata dos ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia. Os ativos intangíveis podem ser classificados em três categorias:

- *Capital humano*: Habilidades, talento e conhecimento dos empregados.
- *Capital da informação*: Bancos de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica.
- *Capital organizacional*: Cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

O valor desses ativos intangíveis, que decorre do grau em que tais recursos contribuem para a realização da estratégia, não pode ser medido de maneira separada e independente. Nossos estudos e pesquisas, contudo,

revelam que dois terços das organizações não criam forte alinhamento entre suas estratégias e os programas de RH e de TI.¹⁷ Os vultosos investimentos dessas organizações não alinhadas em RH e TI quase sempre erram o alvo, pois não aumentam a capacidade da organização de executar a estratégia. E é improvável que essas organizações gerem retorno positivo sobre seus investimentos em RH e TI.

Identificamos três abordagens básicas para o alinhamento dos ativos intangíveis à estratégia:

1. *Funções estratégicas*, que alinham o capital humano com os temas estratégicos.
2. *Portfólio estratégico de TI*, que alinha o capital da informação com os temas estratégicos.
3. *Agenda de mudanças organizacionais*, que integra e alinha o capital organizacional para o aprendizado e a melhoria contínua dos temas estratégicos.

Quando todos os três componentes da perspectiva de aprendizado e crescimento – capital humano, capital da informação e capital organizacional – estão alinhados com a estratégia, a empresa desfruta de alto grau de prontidão: ela tem a *capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia*. A prontidão da organização é grande quando:

- As capacidades do capital humano nas funções estratégicas estão estreitamente alinhadas com os temas estratégicos.
- O capital da informação fornece infra-estrutura vital e aplicações estratégicas de TI que complementam o capital humano para a promoção de desempenho notável dos temas estratégicos.
- Cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe reforçam as mudanças no clima organizacional, necessárias para a execução da estratégia.

Em resumo, o mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades. Os leitores se familiarizarão melhor com o uso de mapas estratégicos para alinhar ativos intangíveis com os temas estratégicos ao analisarem os dois estudos de casos que se seguem a este capítulo. O caso do

Bank of Tokyo ilustra o desenho de um mapa estratégico e de um scorecard do setor privado. O caso da American Diabetes Association ilustra a abordagem de uma entidade sem fins lucrativos.

ESTRUTURA DO LIVRO

No Capítulo 2, fornecemos uma cartilha sobre mapas estratégicos. Explicamos o modelo do mapa estratégico (Figura 1.3) e descrevemos a seleção de objetivos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. A Parte Dois do livro contém quatro capítulos que exploram em profundidade os objetivos e os indicadores de processos nos quatro grupamentos da perspectiva interna: gestão operacional, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais. A Parte Três contém quatro capítulos sobre o alinhamento da perspectiva de aprendizado e crescimento com os processos internos estratégicos. O Capítulo 7 oferece uma visão geral da criação de valor por meio de ativos intangíveis. Os Capítulos 8 a 10 tratam em profundidade da seleção de objetivos e indicadores para o capital humano, para o capital da informação e para o capital organizacional. Na Parte Quatro, o Capítulo 11 aplica o material básico das Partes Dois e Três à construção de modelos de mapas estratégicos para as quatro estratégias de diferenciação genéricas: baixo custo total, liderança do produto, soluções totais para os clientes e aprisionamento. O Capítulo 12 fornece o guia de implementação, ao descrever como converter as metas desafiadoras do desempenho organizacional em submetas dos principais temas estratégicos. As submetas norteiam a seleção de iniciativas e programas estratégicos que impulsionam o desempenho notável.

Depois de cada capítulo do livro, e na Parte Cinco, apresentamos breves trechos de nossos arquivos de casos. Cada um desses trechos apresenta o contexto e a estratégia da organização, seu mapa estratégico e alguns resultados da gestão à luz do mapa estratégico. As organizações usam o mapa estratégico para esclarecer a estratégia no nível executivo; comunicar a estratégia aos colaboradores; alinhar as unidades de negócios, departamentos, funções e iniciativas; e focar os processos gerenciais. Dentre as organizações que adotam essa abordagem incluem-se empresas de fabricação e de serviços, grandes empresas com fins lucrativos e pequenas entidades sem fins lucrativos e vários órgãos públicos, desde escolas distritais ao Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Esses casos foram extraídos de experiências na América do Norte, na América Central e na América do Sul, na Europa e na Ásia. Em conjunto, esses trechos de casos representam o portfólio mais abrangente de descrição de estratégias que

já vimos reunido. Esperamos que esses exemplos dos princípios expostos em nosso texto inspirem muitas outras organizações a explorar o poder dos mapas estratégicos no desenvolvimento e alinhamento de seus ativos intangíveis, com o intuito de se tornarem organizações orientadas para a estratégia.

Este livro destina-se a gestores que liderarão projetos de Balanced Scorecard, oferecendo-lhes os fundamentos conceituais detalhados que os orientarão nas importantes escolhas sobre os poucos processos internos críticos em que devem ser excelentes para garantir o sucesso da estratégia e nos investimentos necessários em recursos humanos, em tecnologia da informação, em cultura e clima organizacional. Para os executivos interessados em aprender como operacionalizar o mapa estratégico e o Balanced Scorecard, talvez seja conveniente estudar nosso livro anterior, *Organização Orientada para a Estratégia*. Nosso objetivo neste livro é fornecer idéias a profissionais e a implementadores – das áreas de planejamento estratégico, qualidade, recursos humanos, tecnologia da informação ou finanças – sobre como construir uma representação visual abrangente e integrada da estratégia, o primeiro passo para transformar-se em uma organização orientada para a estratégia.

NOTAS

1. PIB per capita de alguns países pobres de recursos e ricos de recursos.

<i>Países pobres de recursos</i>	<i>PIB per capita de 1970</i>	<i>PIB per capita de 1998</i>
Coréia do Sul	1.954	12.152
Taiwan	2.987	15.012
Cingapura	4.438	22.643
Hong Kong	2.965	20.193
Israel	8.102	15.152
Dinamarca	12.685	22.123
<i>Países ricos de recursos</i>	<i>PIB per capita de 1970</i>	<i>PIB per capita de 1993</i>
Indonésia	1.194	3.070
Nigéria	1.233	1.232
Antiga URSS	5.569	3.893 (Rússia)
Arábia Saudita	7.624	8.255
Venezuela	10.672	8.965

Fonte: A. Maddison, *The World Economy: A Millennial Perspective* (Paris: OECD, 2000). Os números estão em dólares constantes de 1990.

- G. Bennett Stewart, *The Quest for Value* (Nova York: HarperBusiness, 1991); A. Rappaport, *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors* (Nova York: Free Press, 1997).
- Don Peppers e Martha Rogers, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age* (Nova York: Currency/Doubleday, 1997).
- Michael Hammer e James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Nova York: HarperBusiness, 2001); Michael Hammer, *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives* (Nova York: HarperBusiness, 1996).
- Peter S. Pande, Robert P. Neuman e Roland R. Cavanagh, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance* (Nova York: McGraw-Hill, 2000); David Garvin, *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge* (Nova York: Free Press, 1988).
- Gary Hamel e C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); D. J. Collis e C. A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review* (julho-agosto de 1995): 118-128.
- Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
- Dave Ulrich, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
- Peter Weill and Marianne Broadbent, *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
- Ronald N. Ashkenas, Steve Kerr, Dave Ulrich e Todd Jick, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, ed. rev. (Nova York: Wiley, 2002); Michael Tushman e Charles A. O'Reilly III, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, ed. rev. (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
- Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nova York: Doubleday, 1994); David A. Garvin, *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
- M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nova York: Free Press, 1980); *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nova York: Free Press, 1985); e "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* (novembro-dezembro de 1996).
- Louis V. Gerstner Jr., *Who Says Elephants Can't Dance: Inside IBM's Historic Turnaround* (Nova York: HarperCollins, 2002); Jack Welch, *Jack: Straight from the Gut* (Nova York: Warner Books, 2001); Larry Bossidy e Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (Nova York: Crown,

- 2002); e Richard Teerlink e Lee Ozley, *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
14. R. Charan e G. Colvin, "Why CEOs Fail", *Fortune*, 21 de junho de 1999.
15. Chris Zook, *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
16. Tiha Von Ghyczy, Bolko Von Oetinger e Christopher Bassford, *Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist* (Nova York: Wiley, 2001), 99.
17. SHRM/Balanced Scorecard Collaborative, *Aligning HR with Organization Strategy Survey Research Study 62-17052* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2002); "The Alignment Gap", *CIO Insight*, 1 de julho de 2002.

ESTUDOS DE CASOS

BANK OF TOKYO – MITSUBISHI HQA

Antecedentes

Como um dos maiores bancos do mundo, o Bank of Tokyo-Mitsubishi (BTM) gerencia mais de US\$608 bilhões em ativos, distribuídos por mais de 700 localidades, no Japão e em todo o mundo. O BTMHQA, que é a do banco em Nova York, define os produtos de suas operações no continente americano. Estes são os produtos e serviços bancários nas áreas comercial, de investimentos e de gestão de recursos que a instituição comercializará para seus clientes multinacionais. A missão do BTMHQA é "Ser o banco estrangeiro de atacado número um nas Américas".

Em 2000, como parte de um programa global, as operações do BTM nas Américas foram organizadas em quatro unidades de negócios com gestão independente (serviços corporativos globais, investimentos, tesouraria e centro corporativo), cada um respondendo diretamente ao respectivo escritório central, em Tóquio. Em razão dessas mudanças e de algumas alterações no ambiente regulador, o BTMHQA constatou que já não era suficiente que a estratégia fosse compreendida implicitamente pela alta gerência. Os líderes precisavam reforçar o intento estratégico em toda a organização.

A situação

As organizações japonesas são conhecidas por competir com sucesso sem estratégias bem articuladas. Isso nunca foi necessário numa sociedade em que as pessoas estão de tal modo sintonizadas culturalmente umas com as outras que as empresas são dirigidas praticamente na base de *ishin-denshin* (telepatia). Mas como o BTMHQA acabou descobrindo, tal prática vinha perdendo a eficácia na economia global, na qual a diversidade da força de trabalho e a própria velocidade dos negócios exigem clara articulação da estratégia para o sucesso organizacional.

A unificação da força de trabalho em torno de um conjunto de objetivos estratégicos comuns é tarefa em si já bastante desafiadora, mas no BTM a dificuldade foi ampliada em face das grandes diferenças culturais. O tradicional estilo japonês de fazer negócios prevalecia; as decisões executivas não eram reveladas de forma rotineira por toda a organização e até há pouco tempo expatriados japoneses en-

viados por Tóquio ocupavam a maioria das posições de liderança. Outras práticas comuns incluíam o rodízio de empregados por todas as áreas funcionais (para fomentar a coesão cultural) e a estabilidade de emprego. E o BTMHQA ainda se baseava em senioridade na organização e não no desempenho de curto prazo como principal critério para promoções.

A estratégia

Em 2001, com o setor bancário japonês ainda em recessão e com as autoridades reguladoras tornando mais rigorosa a supervisão das instituições financeiras sob o aspecto de risco, o BTMHQA começou a questionar a eficácia de sua governança corporativa, não obstante seu crescimento acima da média.¹

Takehiko Nagumo, vice-presidente de planejamento corporativo, recorreu ao Balanced Scorecard, por julgar que se tratava da ferramenta certa para implementar uma plataforma estratégica comum, uma metodologia de controle de riscos e, eventualmente, um novo sistema de remuneração pelo desempenho, caracterizado pela coerência e sinergia. “Sabíamos que primeiro teríamos de definir a estratégia de cada unidade antes de determinarmos a estratégia regional integrada e, nesse caso, a abordagem ‘de baixo para cima’ parecia ser um primeiro passo essencial”, afirma Hideo Yamamoto, vice-presidente sênior e chefe do grupo de planejamento corporativo. Uma força-tarefa composta de representantes de todas as unidades de negócios desenvolveu uma planilha a ser preenchida por cada grupo e a equipe registrou a estratégia regional integrada, com base nas respostas coletadas.

O mapa estratégico

Ao desenvolver o scorecard da organização nas Américas, o BTM primeiro construiu as “fundações da estratégia”, que definiam as grandes categorias e temas dentro das quatro perspectivas do Balanced Scorecard nos quais se alinhariam os diferentes objetivos. Cada objetivo foi classificado em três tipos – *comum*, *compartilhado* ou *singular*.

- a. *Comum*. Objetivo de adoção compulsória em toda a organização, no total de seis. Por exemplo: “Aumentar a eficiência de custo” era obrigatório na perspectiva financeira de todos os scorecards.
- b. *Compartilhado*. Objetivo interdivisional comum entre unidades que devem cooperar para alcançar resultados específicos. Por exemplo: “Dinamizar o processo de aprovação de crédito” é um objetivo da perspectiva dos processos internos, em busca da excelência operacional, compartilhado pelas unidades de crédito e de empréstimos; “Promover a colaboração ao longo de toda a cadeia de suprimentos”, objetivo compartilhado entre unidades de suporte, unidades de avaliação e unidades de interface com clientes; e “Estreita colaboração entre gerentes de relacionamento e

gerentes de produtos”, visava a facilitar a oferta de produtos de alto valor aos clientes-alvo.

- c. *Singular*. Objetivo intradivisional a ser cumprido de maneira independente por determinado grupo. Por exemplo: “Manter arquivos de dados dos clientes”, um objetivo gerencial dos gerentes de riscos da tesouraria.

Esse sistema de classificação tornou-se padrão para o scorecard do banco nas Américas, assim como para o scorecard de cada unidade de negócios. Assim era fácil para os empregados visualizar a justaposição dos temas, categorias e objetivos comuns.

Como exemplo do tipo de mapa estratégico daí resultante, o da Global Corporate Banking Business Unit (GCBU) – Americas reflete a forte ênfase no aumento da receita, no gerenciamento de riscos e na produtividade, como veremos na Figura 1.4.

A. Perspectiva financeira

Ao escolher “Maximizar o lucro líquido depois dos custos de crédito” como objetivo máximo, a GCBU-Americas identificou quatro componentes essenciais na perspectiva financeira:

- Enfatizar receita de taxas e comissões por serviços de investimento, em lugar da tradicional receita financeira.
- Aumentar a receita oriunda de clientes japoneses com operações nas Américas e de multinacionais não-japonesas com as quais o BTM mantenha relacionamento global.
- Minimizar custos de crédito, especialmente em grandes empresas americanas e no segmento latino-americano.
- Promover programas drásticos de redução de custos por toda a empresa.

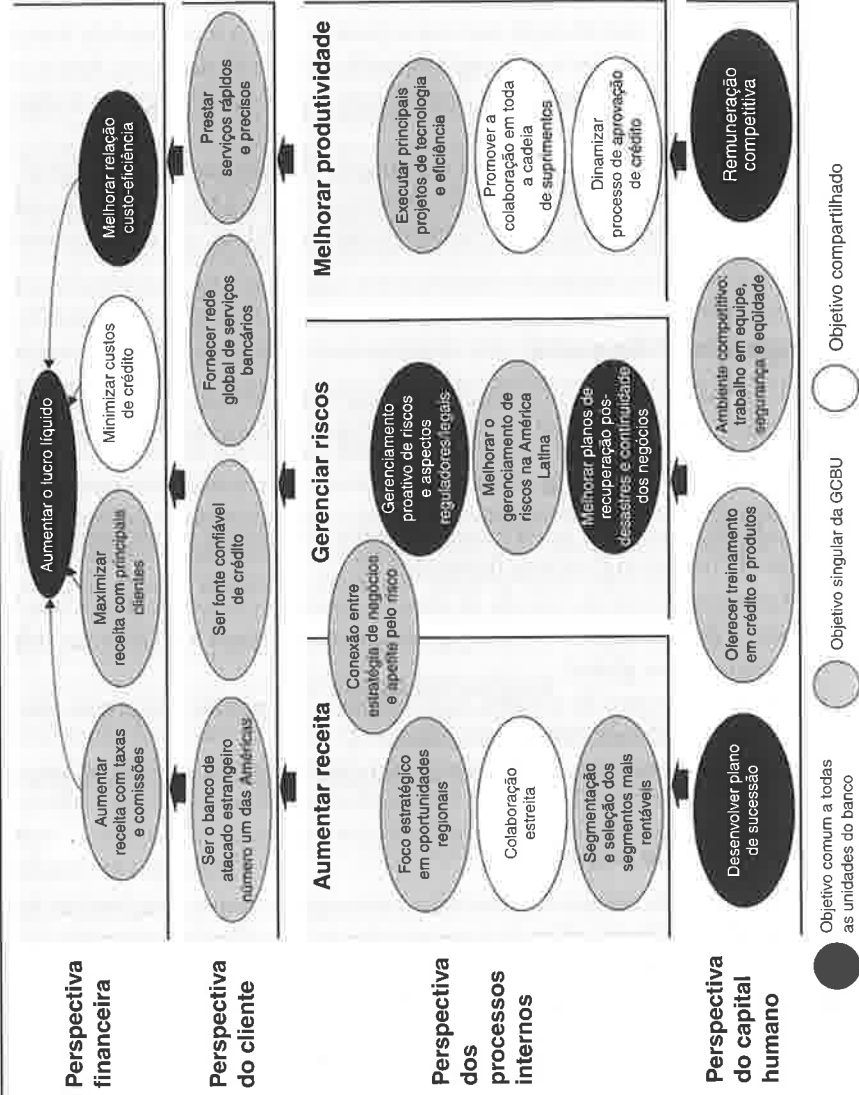
B. Perspectiva do cliente

Para ser reconhecido como o melhor banco estrangeiro com operações nas Américas (sobretudo nos Estados Unidos) por seus principais clientes, nos segmentos de clientes japoneses e de clientes não-japoneses, a GCBU-Americas tenta diferenciar seus produtos e serviços em vários pontos críticos: competências reconhecidas de concessão de empréstimos, ampla rede global e nível de qualidade dos serviços compatível com altos padrões de precisão e rapidez.

C. Perspectiva dos processos internos

Aumentar receita. A estratégia de crescimento da receita da GCBU-Americas consiste em quatro grandes componentes: (1) Gerar receita mediante apoio aos negócios de clientes americanos na Ásia; (2) Fornecer produtos altamente personaliza-

Figura 1.4 Mapa estratégico da Unidade de Negócios Bank of Tokyo-Mitsubishi Global Corporate Banking (Americas)



dos, por meio de colaboração entre gerentes de relacionamento e gerentes de produtos; (3) Clara segmentação de clientes com base na rentabilidade e no apetite pelo risco e (4) Clara definição do apetite pelo risco e alinhamento com a estratégia de negócios.

Gerenciar riscos: (1) Ênfase na proatividade em vez de na reatividade, ao identificar e mitigar riscos em todas as áreas do banco; (2) Minimização dos riscos de transferência de crédito na América Latina (onde o ambiente de negócios geralmente é difícil); (3) Ênfase na importância – especialmente após 11 de setembro – da recuperação depois de desastres e da garantia da continuidade dos negócios, como parte integrante do gerenciamento de riscos em todo o banco.

Melhorar a produtividade: (1) Executar principais projetos de tecnologia e eficiência; por exemplo, garantir que a infra-estrutura de TI seja capaz de respaldar a competitividade operacional. (2) Promover a colaboração em toda a cadeia de suprimentos, pois, para fornecer produtos personalizados na velocidade desejada, é fundamental otimizar o entrosamento entre as unidades de suporte, unidades de avaliação e unidades de interface com clientes como objetivo compartilhado por todas essas unidades. (3) Dinamizar processo de aprovação de crédito. A velocidade da aprovação de crédito reforça a satisfação do cliente assim como a vantagem competitiva. Como objetivo compartilhado entre a unidade de interface (que prepara os pedidos de crédito) e a divisão de crédito (que aprova os pedidos de crédito), a GCBU-Americas tenta minimizar a duração do ciclo de concessão de crédito.

D. Perspectiva do capital humano

Em organizações multiculturais, é fundamental definir padrões claros na gestão de recursos humanos. Reconhecendo que as pessoas são o capital que influencia de maneira mais significativa a competitividade do BTM, a GCBU-Americas adotou quatro objetivos que são considerados prioridades na área de recursos humanos em todo o banco. Em conjunto, compõem uma mistura interessante de práticas japonesas e locais.

1. **Planejamento da sucessão.** Manter a estabilidade das operações, mediante a identificação de pessoal-chave e a preparação de planos de sucessão para as respectivas posições, com o máximo de antecedência. Como os expatriados japoneses retornam ao Japão após o período de quatro a seis anos no exterior e os empregados americanos mudam de cargo ou de empregador para melhorar suas perspectivas de carreira (em contraste com a prática japonesa de estabilidade), o desenvolvimento de planos de sucessão para todo o pessoal é requisito importante para a estabilidade das operações.

2. *Treinamento*. Para melhorar as competências de gerenciamento do risco de crédito – competência crítica para todos os profissionais de instituições financeiras.
3. *Ambiente de trabalho*. Manter forte orientação para o *trabalho em equipe* (tradicional ponto forte das organizações japonesas), para a *segurança*, observando todas as normas básicas, e *equidade*, não se admitindo discriminação de qualquer espécie (raça, sexo, idade ou nacionalidade).
4. *Remuneração pelo desempenho*. Balanceando o estilo gerencial japonês, baseado no tempo de serviço, com a arquitetura de RH americana, centrada no desempenho, a GCBU-Américas está empenhada em adotar as melhores práticas nesta área.

Breves relatos

Aproximadamente um ano após a adoção do mapa estratégico, as mudanças já eram visíveis. A estratégia passou a ser o trabalho de todos.

- Quase imediatamente depois do desenvolvimento dos mapas estratégicos, os empregados começaram a conversar pela primeira vez sobre estratégia, pois sabiam o que era aquilo. Os mapas lançaram as bases para as discussões em reuniões. Além disso, os empregados do BTM reconheceram de pronto a necessidade de avaliar o desempenho em comparação com a estratégia – e que aquilo não era mero exercício conceitual.
- Empregados em funções de apoio e supervisão (como RH, auditoria e análise de crédito) familiarizaram-se com abordagens quantitativas de gestão do desempenho. Tornaram-se mais focados no resultado final e a gerência sênior passou a exercer melhor o controle sobre suas atividades.
- Os objetivos compartilhados ajudaram a entrosar as unidades de suporte (processamento), de avaliação (avaliação e análise de risco) e de interface com clientes (transações e interface com os clientes). A unidade do banco em New Jersey promoveu reuniões regulares com as unidades de interface e de avaliação sobre como promover a colaboração ao longo da cadeia de valor e acelerar os resultados para melhorar seus indicadores comuns.
- Os auditores internos do BTM reconheceram explicitamente que o Balanced Scorecard é um meio eficaz de melhorar a governança corporativa.
- Atualmente os gestores de riscos fazem apresentações regulares sobre os indicadores de seus scorecards. Um desses poderosos indicadores no scorecard do BTMHQA é “percentual de riscos pendentes”, que mede a porcentagem de questões identificadas por meio de auto-avaliação, baseada no Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), dentre todas as questões identificadas por outras partes, como auditores internos e externos e reguladores.² Quanto maior a porcentagem, mais proativas estão sendo as linhas de negócios do banco na identificação

de riscos. Esse indicador surtiu o efeito imediato de fazer com que as linhas de negócios passassem a identificar riscos que até então tinham sido ignorados ou aos quais tinham reagido com mais lentidão. Hoje o indicador correlato “participação nas questões fechadas durante o período” força a que se encontrem soluções mais rápidas para as questões de risco. Esse indicador reflete o esforço do BTMHQA para enfatizar a importância de ser mais sensível ao risco, com base na hipótese de que a empresa tem mais consciência de seus próprios riscos do que qualquer outra parte. Esperar que terceiros identifiquem os riscos alheios é atitude muito reativa, não mais tolerada no banco. A vinculação da auto-avaliação baseada no COSO ao BSC é talvez o aspecto mais criativo do programa de Scorecard do BTMHQA.

Mr. Naotaka Otaba, CEO do BTMHQA, comentou:

“Como chefe regional de uma empresa japonesa que opera nas Américas, tenho especial interesse na sinergia entre a cultura de negócios japonesa e as melhores práticas americanas. É nesse contexto que desenvolvemos o programa do Balanced Scorecard, que, além de transformar-se na principal metodologia para gestão da estratégia e mensuração do desempenho em nosso banco nas Américas, também ressaltou a importância do trabalho em equipe na implementação das orientações do Conselho.

Nosso próximo desafio é desenvolver ainda mais a prática de melhoria dos processos de negócios, como as que foram adaptadas com sucesso por muitas empresas industriais japonesas. Pretendemos aprimorar nossa metodologia de Control Self-Assessment – CSA (auto-avaliação dos controles internos), de modo a não só melhorar nosso ambiente de controle em vários processos de negócios, mas também identificar e remediar quaisquer defeitos nesses processos. Planejamos integrar a metodologia CSA com o programa do Balanced Scorecard, de modo a fomentar a melhoria da governança.

Depois de totalmente integradas, esperamos que essas metodologias constituam a base da combinação bem-sucedida das melhores práticas de negócios japonesas e americanas. Se a iniciativa der certo nas Américas, gostaríamos de propor que também seja implementada em nossas operações no Japão.”

Caso preparado por Barnaby Donlon da Balanced Scorecard Collaborative e Takehiko Nagumo do Bank of Tokyo-Mitsubishi. Nossos agradecimentos ao Sr. Naotaka Otaba, CEO do BTMHQA, por compartilhar suas experiências conosco.

NOTAS

1. O Gramm-Leach Bliley Act, de 2000, e outros acontecimentos do mercado levaram as autoridades reguladoras americanas a se concentrarem cada vez mais na governança corporativa como fator crítico das boas práticas bancárias.
2. O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) é uma organização voluntária do setor privado, cujo objetivo é a melhoria da qualidade dos relatórios financeiros, por meio da ética em negócios, controles internos eficazes e governança corporativa. Assim, a auto-avaliação do BTM com base no COSO é um programa voluntário de avaliação do risco operacional. Ver <http://www.coso.org>.

AMERICAN DIABETES ASSOCIATION

Antecedentes

A American Diabetes Association (ADA), uma das maiores organizações sem fins lucrativos da área de saúde nos Estados Unidos, dedica-se a atividades de pesquisa e divulgação de informações sobre diabetes, além da defesa dos interesses dos diabéticos. Sua receita operacional no exercício social de 2002 foi de US\$188 milhões. A ADA está sediada em Alexandria, Virgínia, com escritórios em todos os estados. Seu staff é composto de 1.000 empregados, milhares de voluntários e vários milhões de doadores e membros que todos os anos dedicam tempo e energia à causa.

A missão da ADA é “prevenir e curar o diabetes e melhorar a vida de pessoas afetadas por diabetes”. Sua visão é “Fazer diferença todos os dias na vida das pessoas que sofrem de diabetes”. Sua meta, sob o CEO John H. Graham IV, é: “Em 2007, ser a maior organização na área de diabetes, aumentando a receita anual para US\$300 milhões, de modo a melhor respaldar seus esforços e programas de pesquisa, informação e defesa dos interesses dos diabéticos.”

A situação

Embora a ADA seja o produto da fusão em 1998 de 57 organizações com propósitos semelhantes, ela ainda não operava como organização única, com uma cultura organizacional definida. Os elementos fundamentais já existiam, como a visão e a estratégia, mas havia pouco consenso sobre como executar a estratégia. A organização precisava definir meios para medir o sucesso, além do levantamento de fundos e do gerenciamento dos índices de despesa, para sustentar o desempenho no futuro. Ao contrário de muitas organizações, a ADA decidiu cuidar da execução da estratégia enquanto ainda apresentava bom desempenho – com crescimento de dois dígitos – em vez de esperar que a base financeira estagnasse ou declinasse.

A ADA usou o Balanced Scorecard para infundir disciplina de negócios na execução da estratégia. Equilibrando “crescimento” com “eficiência operacional”, ela criaria maior valor para seus stakeholders e constituintes. Essa abordagem equilibrada permitiu que a ADA se concentrasse numa proposição de valor que promovesse excelência sustentável, em vez de tentar fazer tudo para todos.

O mapa estratégico

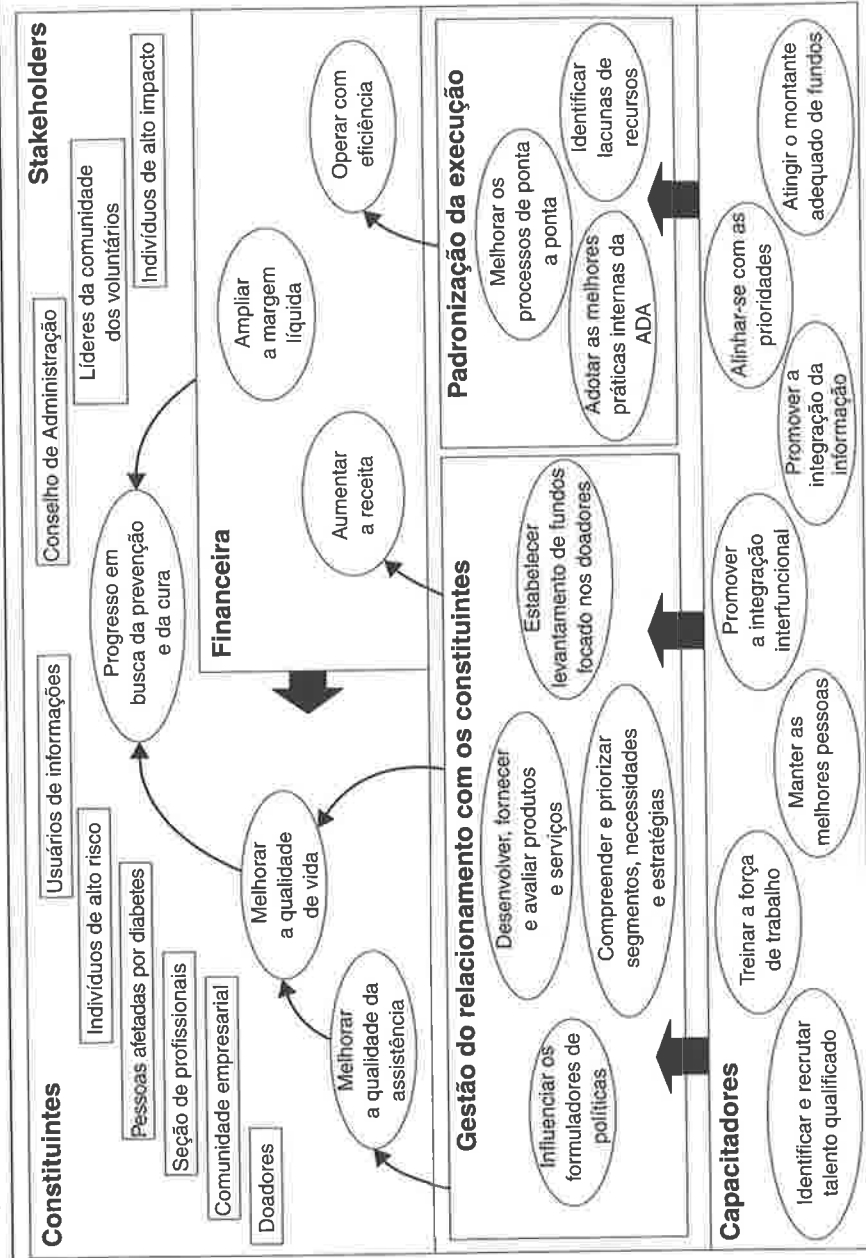
Como mostra a Figura 1.5, a missão da ADA era satisfazer as necessidades dos stakeholders e constituintes. Entre os stakeholders incluem-se o Conselho de Administração, a liderança da comunidade dos voluntários e os indivíduos de alto impacto que exercem a supervisão básica sobre o trabalho da ADA. Os constituintes são os doadores, empresas, profissionais de diabetes, diabéticos, indivíduos de alto risco e usuários de informações que recebem valor dos produtos e serviços da ADA. Esses dois grupos compartilham o mesmo resultado básico: *progresso em direção à prevenção e à cura*. Na trajetória em busca da cura, ambos os grupos querem *melhorar a qualidade de vida* para as pessoas afetadas por diabetes. Uma ação importante para melhorar a qualidade de vida é *melhorar a qualidade da assistência*.

A ADA deve ser economicamente viável para atender aos objetivos de seus stakeholders e constituintes. Precisa *ampliar a margem líquida*, mediante o *aumento da receita*, ao mesmo tempo em que melhora a *eficiência operacional*. A ADA espera que essa combinação de objetivos financeiros a ajudará a manter a capacidade de servir a longo prazo aos stakeholders e constituintes.

Os objetivos financeiros, dos stakeholders e dos constituintes serão atingidos por meio de dois temas estratégicos: *gestão do relacionamento com os constituintes e execução padronizada*. Motor da gestão eficaz do relacionamento com os constituintes é *compreender e priorizar segmentos, necessidades e estratégias*. A ADA deve escolher os grupos e áreas em que poderá exercer o maior impacto. Esse objetivo de processo também capacitará a ADA a *influenciar os formuladores de políticas* a desenvolver legislação mais favorável aos portadores de diabetes. Definidas as prioridades por segmentos de necessidades a ADA será mais capaz de *desenvolver, fornecer e avaliar produtos e serviços* que atendem às necessidades de seus constituintes e stakeholders. Finalmente, compreender os segmentos também garante a possibilidade de *estabelecer levantamento de fundos focado nos doadores*, de modo que a ADA possa mirar a maneira como os doadores preferem doar em vez do modo que a ADA considera mais adequado.

O segundo tema estratégico, *execução padronizada*, exige *melhorar os processos de ponta a ponta*. A ADA selecionou esse tema porque muitos de seus atuais processos internos não estavam bem integrados ou muito concentrados em fornecer valor interno e externo. Boa parte da melhoria almejada nos processos decorreria da *adotar as melhores práticas*, mediante o aproveitamento das melhores práticas de negócios já existentes na organização. Além disso, *identificar lacunas de recursos* permitiria que a ADA destinasse recursos adicionais a processos importantes, mas subfinanciados.

Figura 1.5 Mapa estratégico da American Diabetes Association



O fundamento da estratégia da ADA são seu capital humano e sua arquitetura organizacional. Para contar com força de trabalho talentosa, tanto de voluntários como de empregados, a ADA deve *identificar e recrutar talento qualificado; treinar a força de trabalho; e manter as melhores pessoas*. As pessoas ficarão com a ADA se desfrutarem de um ambiente em que se sintam valorizadas. Os fundamentos desse objetivo são *promover a integração interfuncional, promover a integração da informação e alinhar-se com as prioridades*. Dessa maneira, as pessoas apoiarão o trabalho umas das outras e todas trabalharão para objetivos comuns. Um último pilar do sucesso estratégico é *atingir o montante adequado de fundos*. Em resumo, os vínculos estratégicos da ADA consistem em que ao focar os *capacitadores humanos e organizacionais* para respaldar os *recursos internos* críticos, a organização será mais capaz de entregar proposição de valor almejada a *constituintes e stakeholders*, de maneira *financeiramente* responsável.

Breves relatos

A equipe executiva da ADA relatou que o processo de construção do mapa estratégico foi tão valioso quanto o mapa em si. Mas o processo não foi fácil. A construção do mapa estratégico da ADA e, em seguida, do Balanced Scorecard, incutiu disciplina e lógica no processo decisório estratégico da equipe de liderança, até então inexistente. Os objetivos estratégicos do mapa foram debatidos até que se chegasse ao consenso. O diálogo permitiu que a ADA prestasse esclarecimentos aos stakeholders e constituintes, definisse os resultados a serem entregues e descrevesse sua capacidade competitiva. O resultado final foi uma base mais clara para a divulgação interna e externa dos objetivos e da estratégia. Agora, a ADA tinha condições de explicar por que fazia certas coisas e não outras.

Caso preparado por Mario Bognanno, da *Balanced Scorecard Collaborative*, e Tom Bognanno, da ADA. Nossos agradecimentos a John Graham e colegas por compartilhar a experiência da ADA.