
Apresentação

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Robert S. Kaplan e David P. Norton

Boston e Lincoln, Mass., fevereiro de 1996

Capítulo Um

Medidas e Gerenciamento na Era da Informação

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

COMPETINDO NA ERA DA INFORMAÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

Novo Ambiente Operacional

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

PROCESSOS INTERFUNCIONAIS

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

LIGAÇÃO COM CLIENTES E FORNECEDORES

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

SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

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

ESCALA GLOBAL

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

INOVAÇÃO

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

TRABALHADORES DE CONHECIMENTO (*KNOWLEDGE WORKERS*)

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

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

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

- Gestão da qualidade total.
- Produção e sistemas de distribuição *just-in-time*.
- Competição baseada no tempo.
- Produção enxuta/empresa enxuta.
- Criação de organizações focalizadas no cliente.
- Gestão de custos baseada em atividades.
- *Empowerment* dos funcionários.
- Reengenharia.

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

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

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

MODELO CONTÁBIL TRADICIONAL

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

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

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

O BALANCED SCORECARD

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

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

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

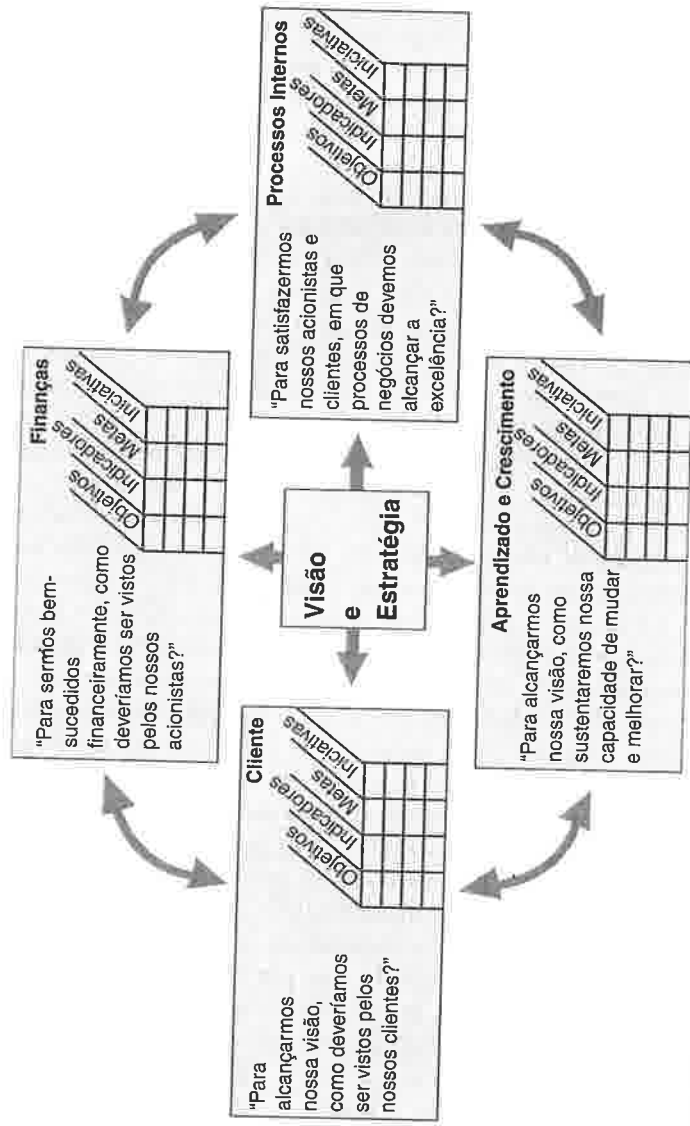
O Balanced Scorecard como Sistema Gerencial

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

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

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

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



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

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

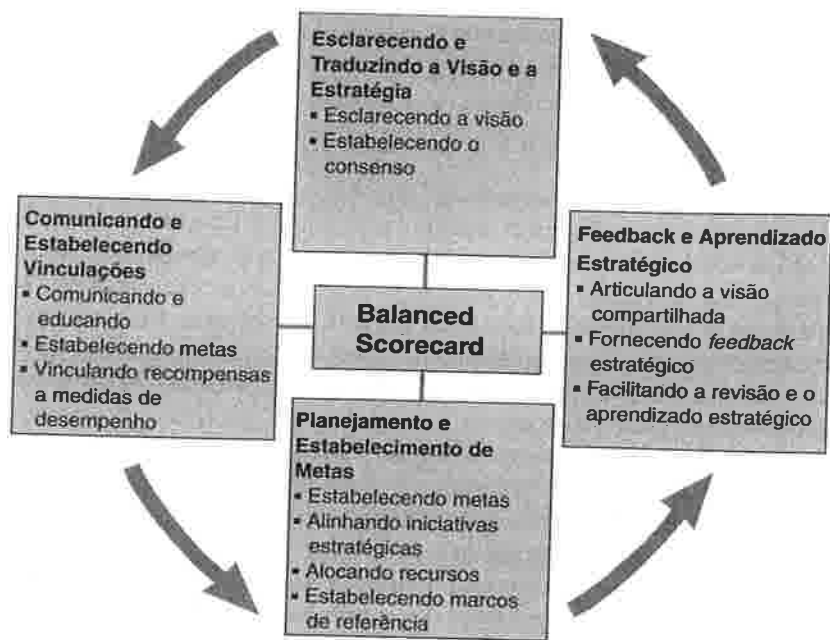
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

ESCLARECER E TRADUZIR A VISÃO E A ESTRATÉGIA

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

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

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



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

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

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

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

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

COMUNICAR E ASSOCIAR OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICOS

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

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

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

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

PLANEJAR, ESTABELECEER METAS E ALINHAR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

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

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

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

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

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

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

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

MELHORAR O FEEDBACK E O APRENDIZADO ESTRATÉGICO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RESUMO

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo Dois

Por Que a Empresa Necessita de um *Balanced Scorecard*

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

MEDIDAS FINANCEIRAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O BALANCED SCORECARD

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

Ser a empresa aérea mais bem-sucedida do mundo.

Ser a melhor instituição financeira diversificada nos mercados que escolhemos.

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

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

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

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

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

Perspectiva Financeira

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

Perspectiva do Cliente

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

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

Perspectivas dos Processos Internos

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

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

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

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

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

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

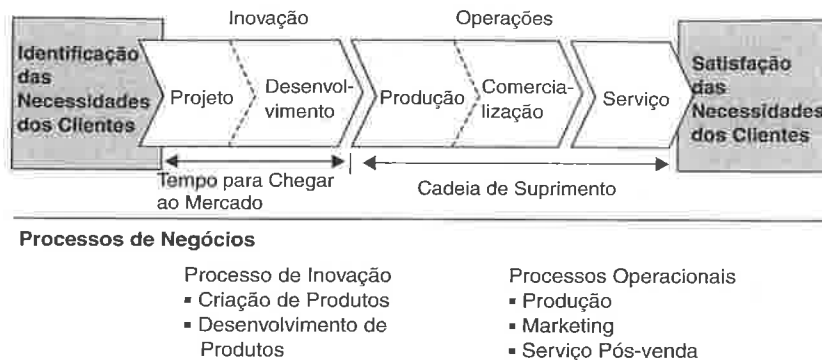


Figura 2-1 A Perspectiva da Cadeia de Valores dos Processos Internos

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

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

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

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

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

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

ASSOCIANDO AS DIVERSAS MEDIDAS DO SCORECARD NUMA ESTRATÉGIA ÚNICA

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

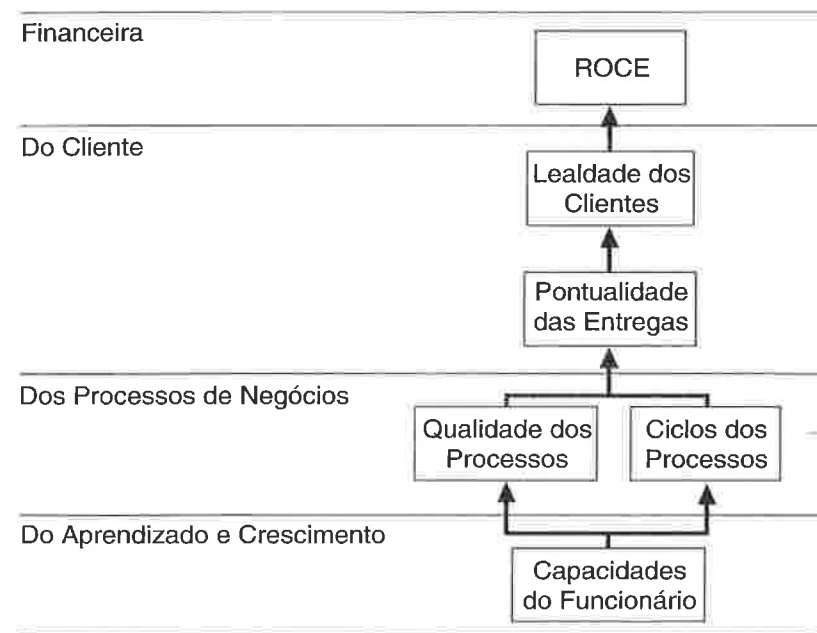
Nossa experiência revela que os melhores *Balanced Scorecards* não são apenas conjuntos de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas que compõem um *Balanced Scorecard* bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente.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

Relações de Causa e Efeito

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

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

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



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

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

Vetores de Desempenho

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

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

AS MEDIDAS FINANCEIRAS DEVEM SER ABANDONADAS?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AS QUATRO PERSPECTIVAS SÃO SUFICIENTES?

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

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

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

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

O executivo principal e outros diretores reagiram imediatamente:

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

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

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

O QUE É UNIDADE ORGANIZACIONAL PARA UM *BALANCED SCORECARD*

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

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

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

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

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

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

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO OU DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS/CAPACIDADES?

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

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

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

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

APÊNDICE: LIMITAÇÕES DAS MEDIDAS FINANCEIRAS DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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