Balanced

Robert Kaplan, consagrado professor da Harvard Business School, desenvolve ferramenta revolucionária para avaliar e gerenciar o desempenho da empresa

Era uma vez a empresa João & Maria Associados, que tinha como meta aumentar os lucros. Seus sócios não sabiam por onde começar e foram consultar Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, que os aconselhou, antes de mais nada, a esquecer os lucros.
"O quê?", espantaram-se os dois. Isso mesmo, eles deveriam escolher um fator impulsionador para sua meta. Entre as opções consideradas, João dediciu-se por ampliar a participação de mercado. "Mas como?", perguntou Maria. Kaplan novamente lhes pediu que apontassem um fator impulsionador. "Talvez aumentando o nível de satisfação do cliente", respondeu Maria.
"Mas como?", foi a vez de João perguntar. "Escolha um fator impulsionador da satisfação", disse Kaplan mais uma vez. E então os sócios concordaram que reduzir o prazo de entrega dos produtos seria um bom impulso.
"Mas como fazer isso?", disseram os dois ao mesmo tempo. A essa altura, o leitor já deve estar respondendo mentalmente: "Escolha um fator impulsionador que agilize o processo de produção!" Maria e João também pensarão um pouco mais e devem chegar à conclusão de que esse fator pode ser treinar os funcionários em processos *just-in-time*.
A história hipotética da João & Maria Associados mostra que vários indicadores de desempenho, como lucro, participação de mercado e satisfação do cliente, formam uma cadeia de relações de causa e efeito e funcionam como fatores impulsionadores uns dos outros.
E são justamente esses dois conceitos –a cadeia de relações de causa e efeito e os fatores impulsionadores– que fazem a essência do *balanced scorecard*, a ferramenta de gestão criada por Robert Kaplan e David Norton. Em entrevista exclusiva a HSM Management, Kaplan explica o *scorecard*, que nasceu como um novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não-financeiros e acabou se tornando um novo sistema gerencial, adotado por diversas grandes empresas. A entrevista é de Mercedes Reincke e Andrea Cajaraville.

O que é o *balanced scorecard* e quais são as vantagens de sua implementação para as empresas?

O *balanced scorecard* (BSC) é um sistema de avaliação de desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Uma empresa que implementa o BSC sabe que é necessário ter bom desempenho em várias dimensões, e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito de longo prazo.

Em termos de benefícios adicionais, eu diria que ele oferece uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele, o que o transforma em sistema de gestão.

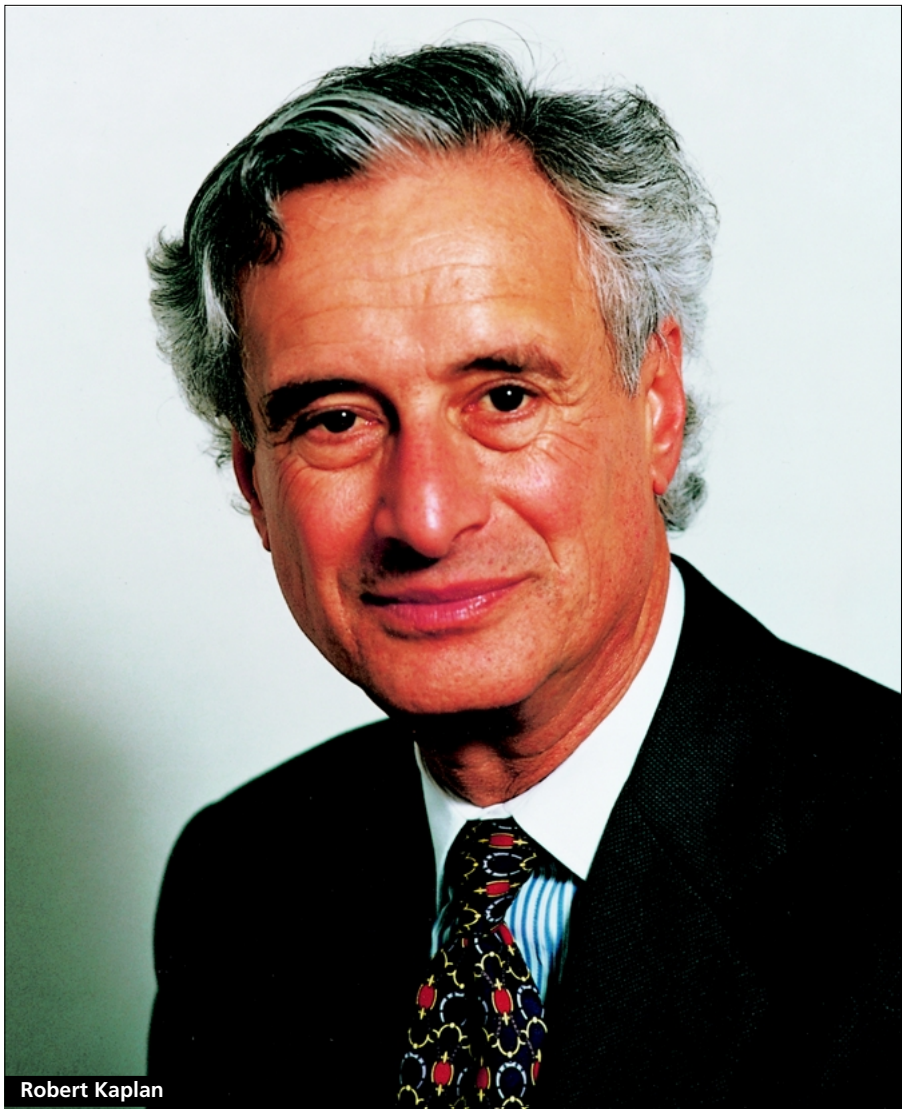
O senhor já assinalou que, entre todos os aspectos de análise de

scorecard

desempenho financeiro empresarial, destacam-se como mais importantes o processo de aprendizado e as possibilidades de crescimento. Qual a razão disso?

O aprendizado e o crescimento são aspectos-chave porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas, se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará.

Quero dizer com isso que não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório. É importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes se mudarem e se aperfeiçoarem contínua e mais rapidamente do que eles. Mas convém que se dêem conta de que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa –somente graças a eles é possível continuar melhorando as operações.



Robert Kaplan

Divulgação

E como levar os funcionários a isso?

Até pouco tempo atrás, as empresas conseguiam fazer isso trabalhando com um sistema de planejamento e controle de cima para baixo, no qual a alta direção determinava os objetivos e traçava as estratégias para seguir e depois divulgava as metas para os outros níveis da empresa, distribuindo as ordens para que as estratégias fossem postas em ação.

Esse sistema funcionava bem nas organizações verticais tradicionais, nas quais todo o conhecimento parecia estar no ponto mais alto da pirâmide. As pessoas eram contratadas simplesmente para executar as instruções estabelecidas pelos dirigentes da empresa.

Atualmente, ao contrário, é necessário que a organização conte com pessoas de grande capacidade intelectual. Consequentemente, o processo de *feedback* estratégico, que faz parte do BSC, representa um avanço em relação ao sistema de planejamento e controle descenden-

121

"O sistema de feedback *estratégico é parecido com o lançamento de um foguete para Marte. Precisamos definir a trajetória antes para verificar se ele está no rumo certo ou se é preciso fazer correção"*

te. Ainda que as metas continuem sendo determinadas pelos níveis hierárquicos superiores, elas devem ser transmitidas de outra maneira para o restante da organização, para que cada um de seus membros as compreenda –já que todos estarão capacitados para contribuir com idéias.

Assim, ao entender os objetivos que a empresa pretende alcançar, os gerentes de nível médio, os funcionários de níveis hierárquicos inferiores e o pessoal de linha de frente terão os conhecimentos necessários para fazer sugestões sobre como implementar as estratégias traçadas pela alta gerência. O grande desafio, aliás, está em obter um comprometimento maior da gerência média e dos funcionários de linha de frente.

Então, a finalidade do sistema de *feedback* é...

A finalidade do sistema de *feedback* estratégico é verificar se a estratégia realmente corresponde às expectativas existentes no momento em que foram fixadas. Ele indicará se a participação de mercado aumentou em relação aos clientes-alvo, se a empresa está oferecendo mais valor para esses clientes especiais, se está melhorando seus processos internos, se está criando novos produtos e serviços, se os funcionários estão sendo treinados de forma contínua e se está usando novas tecnologias.

E como se desenvolve esse sistema?

Em primeiro lugar, é preciso traduzir a estratégia em objetivos e iniciativas específicos. Em outras palavras, aonde e como se quer chegar. É como lançar um foguete para Marte. Sabemos o que queremos obter, mas também precisamos planejar a viagem, determinando, por exemplo, qual será a trajetória. Isso nos permitirá verificar, enquanto o foguete se dirige a Marte, se ele está no rumo certo ou se é preciso fazer alguma correção.

O sistema de *feedback* estratégico funciona de forma muito parecida, porque especifica concretamente em que posição queremos estar dentro de três ou cinco anos e formula uma hipótese de como será a trajetória para chegar até lá. E, a cada três meses, os gerentes podem obter *feedback* sobre o ponto do percurso a que se propuseram chegar e aquele em que se encontram. Esse é o primeiro passo.

Em segundo lugar, é preciso coletar dados. É fundamental ter um fluxo de informações constantes, para saber como está indo a empresa.

Em terceiro lugar é preciso ter sempre a oportunidade de avaliar se o rumo traçado está sendo seguido.

Por último, existe algo que pode nos desviar da direção escolhida: a estratégia não ter sido implementada da maneira proposta. Quer dizer, os processos não foram melhorados, não foram criados novos produtos ou serviços ou não se treinaram adequadamente os funcionários. Nesse caso aparecerá a sombra dos concorrentes, novos ou já existentes, que atuam de forma diferente da que se esperava.

É possível, além disso, que surjam no mercado outros tipos de mudanças. Em função delas é preciso saber se a estratégia que se quer implementar continua sendo correta. O sistema de *feedback* estratégico é uma ferramenta útil porque trata de incorporar o conhecimento que todo o pessoal da empresa tem sobre as mudanças no ambiente competitivo.

É por essa razão que o sr. afirma que o planejamento linear não é útil para ambientes turbulentos?

É isso mesmo. O planejamento deve ser transformado em um processo contínuo. É preciso avaliar permanentemente o que se está fazendo, à luz das informações obtidas sobre a concorrência, a nova tecnologia e os clientes.

O que o sr. quer dizer quando afirma em seu livro que o aprendizado deve acontecer em dois ciclos *(double loop)*?

O aprendizado de um só ciclo

Saiba mais sobre Robert Kaplan

Professor da Harvard Business School, Robert Kaplan é autor de *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard* (ed. Campus–KPMG), *best seller* mundial escrito junto com David Norton para lançar seu conceito de *balanced scorecard*, adotado por empresas como Sears e Mobil Oil. O aclamado especialista Michael Hammer, pai da reengenharia, saudou o novo conceito como uma "realização histórica".

A pesquisa sobre ferramentas gerenciais realizada pela firma de consultoria Bain & Company e publicada no número 6 de **HSM Management** (página 56) colocava o *balanced scorecard* entre as 25 ferramentas gerenciais mais populares nas empresas, ao lado de ABC, Aferição da Satisfação do Cliente, Alianças Estratégicas, *Benchmarking* e TQM, entre outras. Kaplan foi ainda um dos criadores do ABC *(veja quadro na página 126)*. Ele estará no Brasil em maio de 1999 para seminário promovido pela HSM Cultura & Desenvolvimento.

pressupõe que os objetivos fixados inicialmente continuam válidos e também que, para alcançá-los, basta corrigir as ações que se desviam dele. O aprendizado de ciclo duplo, ao contrário, considera que as suposições iniciais não eram obrigatoriamente corretas ou talvez tudo tenha mudado desde então. Esse tipo de aprendizado obriga a questionar as suposições sobre a própria capacidade da empresa, seus concorrentes, clientes, o mercado e, em função de tudo isso, a determinar se a estratégia que está sendo usada continua válida.

Se a conclusão for "não, não continua válida", a estratégia terá de ser modificada e atualizada de acordo com as novas condições. O aprendizado de ciclo duplo reforça a idéia de que estamos sempre

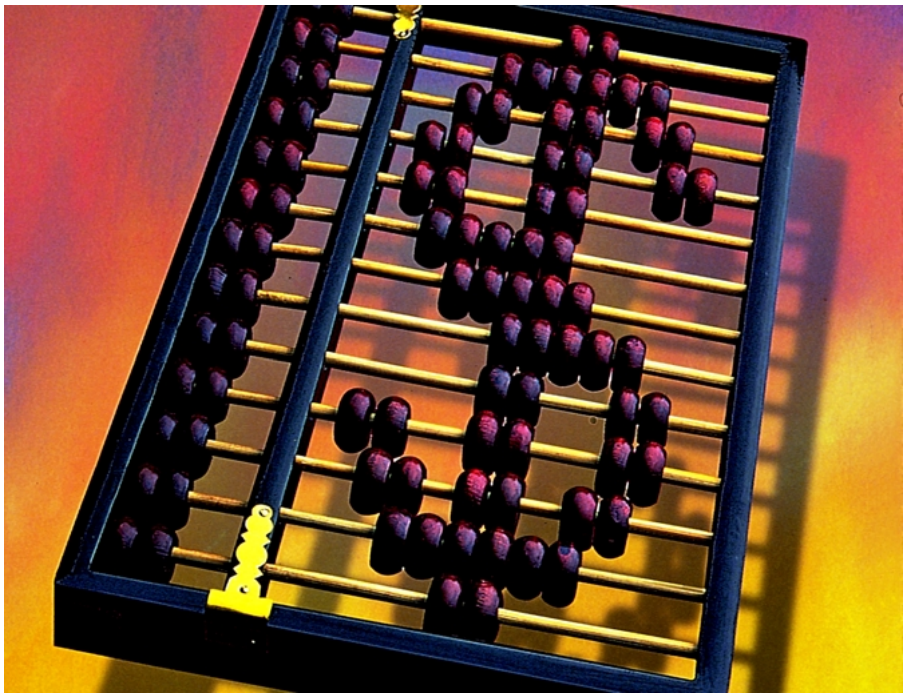


Image Bank

Roteiro para implantação do scorecard

Antes de iniciar o processo de criação do *scorecard* em si, a empresa deve tomar duas providências. A primeira é obter consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando à adoção dessa ferramenta. Exemplos reais de objetivos de algumas empresas: busca de clareza e consenso sobre estratégia, obtenção de foco, descentralização e desenvolvimento de lideranças.

A segunda providência é definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará. Geralmente se escolhe um alto executivo de áreas de apoio da organização, como o vice-presidente de planejamento estratégico, vice-presidente de qualidade ou o vice-presidente financeiro. Também se deve selecionar sua equipe. Depois disso inicia-se o processo em si, constituído por dez tarefas distribuídas por quatro etapas do processo (segundo o livro *A Estratégia em Ação –Balanced Scorecard*, de Robert S. Kaplan e David P. Norton):

Etapa I – Arquitetura do programa de medição

1. Selecionar a unidade organizacional adequada para a aplicação do *scorecard*.

2. Identificar, por meio de entrevistas com gerentes, as relações entre essa unidade e as outras da corporação, o que tornará visíveis suas limitações e oportunidades.

Etapa II – Definição dos objetivos estratégicos

3. Enviar aos altos executivos daquela unidade (normalmente de 6 a 12 pessoas) material informativo sobre o *balanced scorecard* e seus objetivos e, depois, realizar a primeira série de entrevistas com eles, de 90 minutos cada uma. Esses contatos servirão para apresentar a nova ferramenta, tirar possíveis dúvidas e principalmente obter informações importantes para o processo.

4. Sintetizar as entrevistas. O arquiteto e sua equipe preparam uma relação preliminar de objetivos, que serão a base da primeira reunião com a alta administração e já começam a antever as resistências às mudanças provocadas pelo *scorecard*.

5. Realizar o primeiro *workshop* com a alta administração da unidade de negócios em questão, abordando quatro perspectivas: a dos acionistas, a dos clientes, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento. Os participantes devem selecionar, por votação, três ou quatro objetivos para abraçar, de acordo com cada perspectiva.

Etapa III – Escolha dos indicadores estratégicos

6. Ainda no *workshop*, dividir os participantes em quatro subgrupos representantes das quatro perspectivas citadas. Cada subgrupo deverá identificar os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa tem com o *scorecard* e, para cada indicador, descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las. Pode ser um indicador financeiro, como o ganho de produtividade derivado da redução de custos; uma medida relativa a clientes, como o índice de retenção; ou uma medida de aprendizado e crescimento, ligada a pessoal, como lucratividade por funcionário.

7. Realizar o segundo *workshop*, envolvendo a alta administração,

dispostos a mudar a estratégia, a partir dos novos conhecimentos adquiridos.

O que o sr. quer dizer é que em cada um dos ciclos o rumo pode ser corrigido?

Sim, mesmo que o objetivo não seja voltar ao rumo original, porque é possível que, durante o processo, a empresa tenha decidido que a direção é outra. O mesmo acontece, por exemplo, em uma regata de veleiros. Começa-se com certo trajeto, mas o vento ou a correnteza pode mudar, ou os concorrentes podem fazer algo inesperado. Então é preciso reavaliar a estratégia planejada, já que em determinado ponto da regata se dispõe de mais conhecimentos sobre as novas condições.

seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, para debater os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o *scorecard* elaborado pelos subgrupos, além da visão da estratégia. No final, deve ser elaborada uma brochura que transmita as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios em questão.

Etapa IV – Elaboração do plano de implementação

8. Desenvolver o plano de implementação com os líderes dos subgrupos, com metas de superação.

9. Realizar o terceiro *workshop* com a alta administração da unidade para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação e chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*.

10. Finalizar o plano de implantação, integrando o *balanced scorecard* ao sistema gerencial da organização *(veja quadro na página 126)*, preferencialmente em um prazo de 60 dias.

Que tipo de informação é necessário para implementar o BSC e como deve ser organizado?

A informação é obtida de fontes diferentes. Para ter acesso aos dados da empresa, é preciso atribuir responsabilidades ao que chamo "donos de medições". O setor financeiro, como é óbvio, estará encarregado das medições financeiras: gastos, benefícios e dados semelhantes. O departamento de marketing, por sua vez, tem de se responsabilizar pelas avaliações de participação de mercado e pela conservação e satisfação dos clientes. O pessoal da área de tecnologia poderá responder pelas medições de desenvolvimento e lançamento de produtos.

O setor de produção se encarregará das medições de qualidade, custos de fabricação e rendimento. O departamento de recursos humanos medirá as habilidades, a capacidade e a satisfação dos funcionários. E o pessoal da área de informática, tudo que estiver relacionado com os sistemas de informação.

Em outras palavras, uma vez que a organização tenha decidido o que quer medir e designar os responsáveis específicos por área, caberá a essas pessoas coletar os dados mensalmente e encaminhá-los a um ponto central. O sistema funcionará melhor, aliás, se a responsabilidade for bem específica em cada uma das áreas e também ampla, já que a incumbência não deve ser de uma só pessoa.

Resumindo, portanto, grande parte da informação provém dos sistemas existentes: os sistemas de clientes, os sistemas financeiros, os sistemas de fabricação, os sistemas de recursos humanos. Mas o objetivo é que não seja um sistema muito caro para a empresa operar. O BSC não deve ser demasiadamente complexo. A simplicidade é uma das chaves do sucesso.

O sr. também diz, em seu livro, que o BSC deveria incorporar um conjunto de relações de causa e efeito entre as medições de desempenho e os fatores impulsionadores identificados na estratégia. Poderia explicar o que são relações de causa e efeito e quais são os fatores que impulsionam o desempenho?

As relações de causa e efeito e os fatores impulsionadores do desempenho são dois elementos-chave para entender o poder do BSC. Muitas pessoas acreditam que têm um BSC porque realizaram medições financeiras e não-financeiras. Supõem que, apenas medindo os resultados financeiros, a satisfação do cliente, a qualidade e a satisfação dos funcionários, já implementaram o BSC. Não é assim. O importante é vincular todas essas medições a uma cadeia de relações de causa e efeito.

Talvez seja mais fácil explicar com um exemplo: suponhamos que o objetivo seja melhorar o desempenho financeiro, ou seja, obter maiores lucros ou um retorno maior sobre o capital. Essa é a meta. Mas qual é o fator impulsionador? Pode-se aumentar as vendas ou os negócios com os clientes existentes. Dizemos, então, que ampliar a participação de mercado é o fator impulsionador do objetivo "melhorar o desempenho financeiro".

Depois nos perguntamos: como aumentar as vendas? A resposta é simples: se os clientes estão satisfeitos e gostam de fazer negócios conosco, o mais provável é que continuem fazen-

"As informações para implantar o BSC vêm de vários 'donos de medições': o setor financeiro se encarrega de gastos e benefícios, o RH mede habilidades, a produção avalia qualidade e rendimento"

→

do. Nesse caso, a satisfação do cliente é o fator impulsionador do aumento de participação no mercado.

E assim se impõe uma nova pergunta: o que temos de fazer para aumentar o nível de satisfação do cliente? Suponhamos que valorizemos a entrega do produto no prazo ou em prazos mais curtos. Este será o fator impulsionador para gerar a satisfação do cliente.

A pergunta que se segue é: o que fazemos para cumprir os prazos de entrega ou para entregar o produto em menos tempo? Essa preocupação nos leva ao processo interno, e medimos o tempo de produção.

Daí nos perguntamos: de que maneira agilizamos o processo de produção? A resposta pode ser: temos de treinar e capacitar os funcionários em processos *just-in-time* e implementar um processo de fabricação mais rápido.

Trata-se, definitivamente, de uma cadeia completa de relações de causa e efeito, que começa com a necessidade de melhorar as habilidades dos funcionários. Mas esse não é o resultado final; é apenas o fator impulsionador.

Dito de outro modo, funciona como um resultado, mas, na realidade, converte-se no fator impulsionador de aumento nas vendas e de melhora nos prazos de entrega e nos tempos de produção, o que, por sua vez, leva a uma maior satisfação do cliente, o que nos permite ter uma maior participação no mercado e, por fim, acaba melhorando o rendimento financeiro, isto é, nosso objetivo inicial. Em um BSC bem-estruturado, estes são os elos da cadeia de relações de causa e efeito.

O sr. poderia mencionar algumas das empresas que implementaram com êxito o *balanced scorecard*?

Conheço os casos dos Estados Unidos. Empresas como Mobil Oil, Chase Manhattan e a seguradora CIGNA. A Xerox também o aplica satisfatoriamente em suas operações de varejo.

Para terminar, qual é, a seu ver, o papel do principal executivo financeiro de uma empresa?

Os executivos financeiros no comando –diretores, vice-presidentes– atuam de duas maneiras diferentes: alguns se consideram, simplesmente, responsáveis por aumentar a pontuação da empresa no mercado. Querem ser neutros e querem dados com a maior objetividade e integridade possíveis. São úteis e importantes nesse papel, porém, a meu ver, não costumam gerar novas idéias; em geral são pessoas que vêm de áreas de contabilidade e auditoria, treinadas para pensar e agir dessa forma.

Mas também há os executivos financeiros que realmente aspiram a algo mais. Querem participar da elaboração de estratégias, ajudar em sua implementação e promover o *feedback* desse processo. Este é um papel muito diferente: não querem apenas se ocupar da escrituração contábil, da captação de recursos e do controle do dinheiro –ou seja, atuar como meros tesoureiros–, mas questionam e avaliam permanentemente a estratégia para que esta renda frutos à empresa.

Além disso, oferecem informações financeiras muito valiosas nas discussões sobre estratégia e nas demais tarefas vinculadas à alta direção. Conheço os dois tipos de executivos financeiros, mas prefiro trabalhar com os últimos, porque estão mais interessados em sistemas gerenciais como o ABC *(veja o quadro acima)* e no BSC. ◆

Conheça também o ABC

HSM Management publicou em sua edição número 5, na página 18, um artigo sobre uma ferramenta de avaliação/informação financeira que pode ser utilizada como sistema de gestão: o ABC (*Activity Based Costing,* ou Sistema de Determinação de Custo com Base em Atividade).

O artigo, intitulado *Tecnologia Melhora o ABC* e assinado por Mary Lee Geishecker, afirma que o ABC pode ser convertido em ABM (*Activity Based Management,* ou Gerenciamento Baseado em Atividade), indicando como determinada atividade impulsiona o negócio como um todo e ajudando a definir iniciativas para reduzir custos e melhorar processos. Robert Kaplan foi um dos criadores do ABC.

O *SCORECARD* COMO SISTEMA GERENCIAL

Fonte: *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, de Robert S. Kaplan e David P. Norton.