Balanced Scorecard REPORT
REFLEXÕES, IDÉIAS & EXPERIÊNCIAS PARA ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA A ESTRATÉGIA
HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING
BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE
Volume 5, Número 4
Julho-agosto de 2003

Exemplar Internacional

Especial Pré-estréia de Livro

A última de nossa série de pré-estréias exclusivas do novo livro de Kaplan e Norton, Strategy Maps (Mapas Estratégicos), a ser lançado ainda este ano.

Gestão de Processos Regulatórios e Sociais

De Robert S. Kaplan e David P. Norton

A maioria das empresas ainda tem um longo caminho pela frente para integrar a gestão de seus processos regulatórios e sociais (R&S) na área mais ampla da gestão do desempenho. Poucas avaliam o potencial da gestão de R&S sob a perspectiva de criação de valor. Assim, Kaplan e Norton examinam em seu livro a importância de gerenciar os processos R&S - referentes à economia de custos, à boa vontade dos clientes e da comunidade e, por fim, ao aumento da receita - oferecendo um mapa estratégico inovador que interliga a gestão R&S com os processos organizacionais básicos.

Mesmo em sistemas de livre mercado, as empresas devem conquistar continuamente o direito de atuar nas comunidades em que produzem e vendem seus produtos e serviços. No mínimo, para evitar paralisações ou litígios dispendiosos, precisam cumprir a legislação e as normas nacionais e locais - sobre meio ambiente, saúde, segurança do trabalho e relações trabalhistas em geral. O objetivo é construir a reputação de melhor empregador em todas as localidades onde mantêm operações, na certeza de que investir nos empregados e nas comunidades realmente amplia o valor da empresa a longo prazo para os acionistas. A reputação de excelência nas dimensões regulatória e social ajuda as empresas a atraírem e a reterem pessoal com alta qualificação, tornando seus processos de recursos humanos mais eficientes e mais eficazes. Além disso, a redução de acidentes ecológicos e a melhoria da saúde e da segurança dos trabalhadores aumentam a produtividade e reduzem os custos operacionais. Finalmente, proporcionam melhor imagem perante os clientes e os investidores imbuídos de consciência social.

ON*Balance*

Por todos esses motivos, incluímos os objetivos de desempenho referentes aos processos regulatórios e sociais na perspectiva interna do *Balanced Scorecard* e dos mapas estratégicos. Além disso, tentamos identificar os vínculos entre a gestão eficaz do desempenho regulatório e comunitário de um lado, e a melhoria dos processos de recursos humanos, operações, clientes e finanças de outro. (Ver Figura 1, adiante).

As empresas gerenciam e divulgam seu desempenho regulatório e social por meio de várias dimensões: desempenho ambiental, normas sobre segurança e saúde do trabalho, práticas trabalhistas e investimentos na comunidade.

Continua na próxima página.

Nesta Edição:

Case File 5

A Melhor Prática em Hamburguer: Como a Wendy's Reforça o Desempenho através do BSC

Para muitas organizações, a adoção do BSC é uma questão de urgência, geralmente vinculado a situações de turbulência financeira ou de transformação estratégica. Na Wendy's, foi apenas mais um passo na abordagem proativa da empresa em relação à melhoria contínua. Os resultados impressionantes da gigante do setor de fast-food no lançamento de novos produtos, na redução da rotatividade de pessoal e na eficiência dos serviços prestados a clientes externos e internos já se traduziram em números empolgantes.

New Perspectives 9

Mapas Estratégicos para o Planejamento da Sucessão do CEO

Prosseguindo com nossa série sobre governança corporativa, Jeffrey Cohn e Rakesh Khurana argumentam que o planejamento da sucessão do CEO pode ser um potencial benefício do BSC. Os mapas estratégicos podem ajudar os conselhos de administração a identificar e cultivar os candidatos cujas habilidades e experiências melhor se encaixem na estratégia e no processo de criação de valor da organização.

In the Trenches 12

Construção de um Programa de Desdobramento

Em que nível organizacional deve originar-se o programa de BSC? Quantos scorecards são necessários? Qual o grau em que devem disseminar-se pela organização? A parte I dessa série analisa a estratégia de desdobramento - a chave da execução bem-sucedida da estratégia com o BSC.

The BSC at Work 16

Como Desenvolver o Sistema de Relatórios do BSC: Parte I

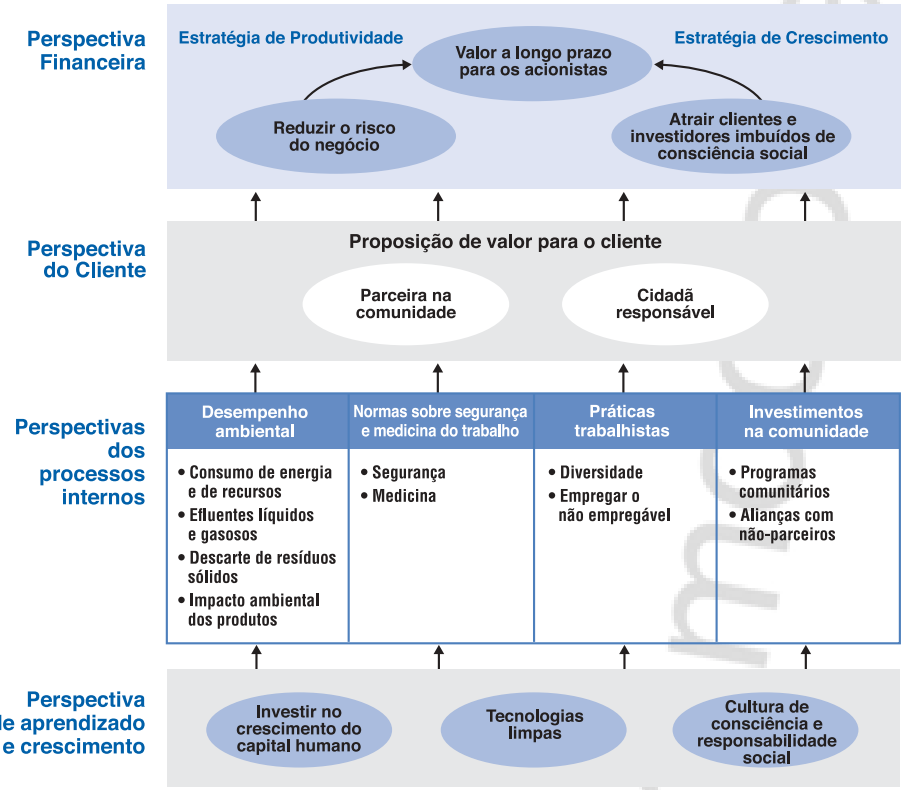
Traduzir a estratégia em ação: esta é a essência dos relatórios BSC. Com este guia passo a passo, aprenda o que deve constar de um relatório do BSC, quem deve compor a equipe do sistema de relatórios e outros procedimentos úteis para o desenvolvimento de relatórios bem-sucedidos.

Book Review 18

Enfim, livres: Avançando com a Gestão do Desempenho para além do Orçamento

Hoje, os defensores do processo orçamentário tradicional são uma espécie em extinção. Em seu novo livro, Beyond Budgeting, Jeremy Hope e Robin Fraser propõem sua eliminação imediata. As ferramentas de gestão adaptativa e a descentralização radical são as respostas, pregam os autores.

Figura 1. Padrão de Mapa Estratégico Regulatório e Social



A criação de valor, a longo prazo, não a observância de normas e regulamentos, deve determinar os indicadores regulatórios a serem incluídos no mapa estratégico da organização.

Desempenho Ambiental

Em conseqüência da extensa regulamentação sobre meio ambiente nos países desenvolvidos, o desempenho ambiental é a mais completa das quatr dimensões básicas do desempenho regulatório e social. As empresas geralmente divulgam seu desempenho ambiental com base em indicadores referentes ao consumo de energia e de recursos, efluentes líquidos e gasosos, geração e descarte de resíduos sólidos e impacto ambiental geral.

O consumo de energia pode ser medido por fontes e tipos, como eletri cidade e combustível. Em geral, as empresas divulgam o consumo de energia total, comparado com os anos anteriores ou relativo à quantidade d produtos gerados (p. ex., quilowatts de partículas aéreas cancerígenas. Em face da preocupação crescente com os gases lançados na atmosfera provocadores do efeito estufa que, possivelmente causam o aquecimento global, muitas empresas também divulgam suas emissões de dióxido de carbono (CO_2) e de gases metano. O receio de chuvas ácidas leva as empresas a relatarem a emissão de óxido nitroso (NO) e de dióxido de enxofre (SO_2). Os fabricantes de produtos químicos e outras empresas industriais costumam tornar públicas as substâncias destruidoras da camada de ozônio que liberam, como hidrofluorcarbonos. As emissões gasosas são medidas em quilos e relativas ao produto gerado (quilos por receita de vendas ou por custo do produto vendido).

As empresas também reportam a geração e descarte de resíduos perigosos e não perigosos. Por exemplo, em seu Relatório Anual sobre Sustentabilidade, a Briston-Myers Squibb apresenta números referentes à geração e descarte de resíduos perigosos, no que tange aos processos utilizados e de reduções nas quantidades descartadas. Do mesmo modo, a IBM informou que, em 2000, não obstante o aumento da produção, a geração de resíduos perigosos diminuiu em 15.702 toneladas, ou 41,6%.

Com base em definições rigorosas de acidentes ambientais, algumas empre-

Algumas referências nas seções "Para mais Informações" podem exigir que os leitores consultem o BSC Online.
Se você ainda não for membro, torne-se um - a associação é gratuita. Para mais detalhes, visite:
http://www.bscol.com

Balanced Scorecard Report

Assessores Editoriais: Robert S. Kaplan, Professor, Harvard Business School - David P. Norton, Presidente, Balanced Scorecard Collaborative - Walter Kiechel III, Editor-chefe, HBS Publishing
Editor executivo: Randall H. Russell, Balanced Scorecard Collaborative
Editor: Janice Koch, Balanced Scorecard Collaborative
Editor consultivo: Christina Bielaszka-DuVernay, Managing Editor - Newsletters, HBS Publishing
Publishers: Robert L. Howie Jr., SVP, Balanced Scorecard Collaborative - Angelia Herrin, Group Editor - Newsletters, HBS Publishing
Gerente de circulação: Paul Szymanski, Newsletters, HBS Publishing
Design: Robert B. Levers, Levers Advertising & Design

Balanced Scorecard Report - Edição em português
Editor: Mathias Mangels, Symnetics
Revisão técnica: Fanny Schwarz, Symnetics
Gerente de circulação: André R. M. Panzeri, Symnetics
Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra
Diagramação: Dobra - www.dobra.com.br
Cartas e sugestões: Cartas, reclamações, sugestões e outras contribuições podem ser enviadas para: André R. M. Panzeri, Symnetics, Rua Nelson Gama de Oliveira, 825, Bloco A, São Paulo, SP, Brasil, 05734-150 ou panzeri@symnetics.com.br
Assinaturas: Para assinar o Balanced Scorecard Report visite o site www.bscreport.com.br ou ligue para 55 11 3746 0137.
Serviços, Autorizações ou números atrasados: Balanced Scorecard Report é publicado bimestralmente em português e espanhol para toda a América Latina por Symnetics Consultoria Empresarial Ltda. Atendimento ao assinante, Reprints, ou números atrasados, ligue para 55 11 3746 0137.

Copyright © 2003 Harvard Business School Publishing Corp. Todos os direitos reservados. Não se permitem transcrições. Este material não pode ser reproduzido no todo ou em parte, sob qualquer forma, sem a autorização prévia da editora. Para solicitar números atrasados ou reprints de artigos, visite o site www.bsreport.com.br.

A Harvard Business School Publishing é subsidiária integral, sem fins lucrativos, da Harvard University. A missão da Harvard Business School Publishing é melhorar a prática da gestão e seu impacto sobre um mundo em mudança.

A Balanced Scorecard Collaborative, Inc. (BSCol), liderada pelos criadores do Balanced Scorecard, Drs. Robert S. Kaplan e David P. Norton, é um novo tipo de empresa de serviços profissionais, dedicada ao conhecimento, aplicação, ampliação e integridade do Balanced Scorecard, como processo de gestão que agrega valor. A BSCol ajuda as organizações a executar com sucesso a estratégia, para alcançar resultados efetivos. Como parceira a longo prazo do sucesso dos clientes, a BSCol constrói nas organizações a capacidade de executar a estratégia e de reduzir o prazo para a obtenção de resultados. A BSCol oferece ampla variedade de serviços a organizações, em qualquer estágio de implementação e utilização do Balanced Scorecard. Suas atividades de orientação educacional, consultoria, treinamento e serviços on-line podem ser adaptadas sob medida às necessidades de desenvolvimento de soluções para organizações grandes e pequenas, em todo o mundo. Para conhecer melhor o BSC ou a BSCol, junte-se à comunidade cada vez maior de adeptos do Balanced Scorecard, em www.bscol.com.

A Symnetics - Business Transformation é uma consultoria empresarial de gestão da Estratégia com foco na tradução e implementação da Estratégia das organizações ("strategy into action"). É a afiliada para a América Latina da BSCol, Balanced Scorecard Collaborative. A Symnetics edita e comercializa, em português e espanhol, o Balanced Scorecard Report em toda a América Latina.

Editado e Distribuído na América Latina por
Symnetics
Business Transformation

sas estão incluíndo em seu *Balanced Scorecard* índices referentes a tais ocorrências como, por exemplo, a inesperada emissão de resíduos sólidos, líquidos ou gasosos.

Em 1996, a International Organization for Standartization (ISO) começou a desenvolver a ISO 14.000, conjunto de normas sobre gestão ambiental. Hoje, tal regulamentação abrange mais de 350 padrões específicos para a monitoração da qualidade do ar, da água e do solo, além de diretrizes para o desenvolvimento de sistemas de gestão ambiental. Algumas empresas estão começando a incluir em seus *scorecards* ambientais indicadores referentes à observância dos padrões internacionais da ISO 14.000.

Sem dúvida, muitas organizações já divulgam ampla quantidade de informações sobre seu desempenho ambiental. Provavelmente, a maioria dispõe de tais dados para a elaboração dos relatórios previstos na legislação sobre meio ambiente, de modo que simplesmente mudam a forma de apresentação dessas informações e elaboram outro documento, geralmente chamado Relatório de Cidadania ou, como na Briston-Meyers Squibb, Relatório de Sustentabilidade. Em seu *Balanced Scorecard*, os executivos devem identificar os indicadores ambientais mais relevantes para a estratégia de criação de valor a longo prazo, em vez de apenas utilizar as mesmas medidas incluídas nos relatórios oficiais. As empresas dispõem de cinco maneiras para alavancarem sua gestão ambiental, a fim de criarem valor para os acionistas[1]:

1. Reduzir os custos. No caso de algumas empresas, a melhoria do desempenho ambiental pode ser um desses exemplos raros de "almoço de graça", muito à semelhança da experiência "qualidade é grátis" dos primeiros adeptos da gestão da qualidade total. Por meio de seu Programa de Liderança Ambiental, a Xerox descobriu que seria capaz de obter economias substanciais, tanto na compra de matérias-primas quanto no gerenciamento de resíduos, prestando mais atenção ao impacto ambiental ainda no estágio de projeto dos produtos e operando programas eficazes de retirada e descarte de produtos.

Por meio do método de custeio, baseado em atividades - ABC, a empresa calcula o custo dos produtos quanto ao ciclo de vida total, atribuindo as despesas com resíduos e descarte a processos e produtos específicos. Tal análise identifica os processos e produtos que geram altos custos ambientais e que, portanto, oferecem maior potencial de melhoria, de modo a reduzirem o custo total de produção e de reciclagem. Essa redução de custos também significa que a empresa deixará marcas menos profundas no meio ambiente.

2. Diferenciar os produtos. As empresas se esforçam para recuperar os custos de melhoria do desempenho ambiental mediante a diferenciação de seus produtos. Muitos clientes querem ser bons cidadãos globais e estão dispostos a pagar preços mais altos ou a comprar maiores volumes, quando fazem negócios com empresas conhecidas por fabricarem produtos e utilizarem processos amigáveis ao meio ambiente. A Shell e a BP perseguem por todos os meios essa estratégia de diferenciação no setor de petróleo. Também a Patagonia, fabricante de roupas para atividades recreativas, desenvolveu uma base leal de clientes imbuídos de consciência ambiental, que compram roupas para esportes ao ar livre, em parte por causa do alardeado compromisso da empresa com a conservação do meio ambiente. Contudo, nas transações entre empresas, nem sempre os clientes são motivados apenas pelo altruísmo. Às vezes, também reconhecem que podem ficar com parte dos benefícios resultantes de produtos amigáveis ao meio ambiente, reduzindo seus próprios custos. Por exemplo, ao comprar um produto químico sem substâncias tóxicas, a empresa tem condições de reduzir seus próprios custos de descarte. Os custos referentes a sucatas e resíduos de materiais biodegradáveis são muito inferiores aos de materiais cujo descarte exige tratamento mais complexo.

3. Gerenciar a concorrência. Algumas empresas - sobretudo as de produtos químicos - convenceram suas associações industriais a anteciparem no desenvolvimento de normas sobre meio ambiente e segurança do trabalho, aplicáveis a todos os membros. Assim, tendem a submeterem-se a normas e padrões próprios mais eficazes e factíveis, do que caso tivessem esperado por normas impostas pelas autoridades públicas.

Uma variante dessa estratégia até possibilita que a empresa agrave a situação dos concorrentes que meramente cumprem a lei. A empresa que já supera os padrões mínimos obrigatórios pode pressionar os órgãos regulatórios para tornar mais rigorosas as normas ambientais, criando uma situação em que os demais concorrentes fiquem aquém dos novos padrões, forçando-os assim a adotar dispendiosas medidas corretivas.

Da mesma maneira como gerenciam os riscos referentes a taxas de câmbio, taxas de juros e preços de commodities, as empresas podem aumentar o valor para os acionistas, gerenciando também os seus riscos ambientais.

4. Redefinir o modelo de negócios. Algumas empresas modificaram seus modelos de negócios a fim de reduzir custos, aumentar a propensão dos clientes a pagar preços mais altos e, por fim, atenuar os impactos ambientais. Por exemplo, agora, os fabricantes de sofisticados equipamentos eletrônicos como Xerox, Hewlett-Packard, Canon e IBM, geralmente exigem que os clientes devolvam as máquinas antigas quando compram ou alugam novos equipamentos. Assim, os clientes evitam os custos - tanto os próprios quanto os impostos ao público - de descarte dos equipamentos obsoletos. Os fabricantes, por sua vez, também reduzem seus custos, desmontando e

Continua na próxima página.

Experiment

reciclando os componentes retirados dos equipamentos usados e reutilizando-os nas novas máquinas.

5. Gerenciar o risco ambiental. Ao melhorarem a gestão do risco ambiental, as organizações também aprimoram seu programa de gestão do risco total, além de conquistarem outros benefícios, como aumento da receita e redução de custos. Os acidentes ambientais podem acarretar grandes despesas com despoluição, além de ações judiciais, boicotes de consumidores e prejuízos à reputação. Da mesma maneira como gerenciam os riscos referentes a taxas de câmbio, taxas de juros e preços de commodities, as empresas podem aumentar o valor para os acionistas, gerenciando também seus riscos ambientais.

As organizações devem tratar o desempenho ambiental como a outros processos internos importantes, identificando os pontos em que a melhoria do desempenho ofereceria oportunidades para redução de custos, diferenciação de produtos e diminuição do risco. Apenas a adoção de algumas medidas de monitoração e divulgação do desempenho ambiental não criará condições para a diferenciação; será uma iniciativa apenas diagnóstica, não estratégica, garantindo apenas que a empresa cumpre a legislação vigente. Os objetivos e indicadores ambientais a serem incluídos no *Balanced Scorecard* devem representar as áreas em que a excelência ambiental é capaz de gerar sinergias, mediante a redução das marcas deixadas pela empresa no meio ambiente, ao mesmo tempo em que aumenta o valor para os acionistas.

Segurança e Saúde do Trabalho e Práticas Trabalhistas

Ao contrário da grande diversidade de indicadores ambientais, os indicadores referentes ao desempenho em segurança e saúde do trabalho são relativamente poucos e mais padronizados. Como no caso dos indicadores ambientais, a divulgação de informações sobre segurança e medi-cina do trabalho destina-se, sobretudo, ao cumprimento de exigências legais e geralmente não tem o mesmo valor do desempenho ambiental no que tange à imagem. Nos Estados Unidos, a Occupational Safety and Health Administration (OSHA) é o órgão responsável pela promulgação de normas sobre segurança e saúde do trabalho, inclusive pela defi nição dos indicadores referentes à freqüência e à gravidade dos acidentes [1].

No entanto, algumas empresas vão além dos padrões mínimos impostos pela legislação. A DuPont, por exemplo, também inclui em seus indicadores a incidência de acidentes fora do trabalho, deixando claro que todas as ocorrências que envolvam empregados, relacionados ou não ao trabalho, são onerosos para o indivíduo, para a família e para a organização. A Bristol-Myers Squibb mede a exposição dos empregados a compostos perigosos. A exemplo dos indicadores ambientais, algumas empresas desenvolvem definições de incidentes relacionados com segurança do trabalho e acompanham a freqüência dessas ocorrências.

Muitas empresas incluem ainda em sua divulgação de informações sobre práticas trabalhistas indicadores do aumento da diversidade na força de trabalho. Na África do Sul, a Siemens determina que 70% de todos os novos *trainees* sejam oriundos de comunidades em desvantagem e que tais indivíduos tenham cada vez mais representantes nos níveis gerenciais. A meta inicial de 30% de representação na média e alta gerência foi atingida 18 meses antes do prazo e hoje o alvo já é de 46% ao fim dos próximos cinco anos.

Investimentos na Comunidade

Atualmente, muitas organizações já publicam um relatório anual suplementar sobre responsabilidade social, do qual também constam suas contribuições para a comunidade. Nele descrevem-se as doações da empresa em dinheiro a entidades sem fins lucrativos e divulgam-se as amplas atividades voluntárias dos empregados. A maioria das empresas de grande porte constitui fundações que direcionam de maneira sistemática contribuições financeiras para organizações comunitárias selecionadas. A Bristol-Myers Squibb criou o Secure the Future, programa de cinco anos, com verba de US$ 115 milhões, destinado a ajudar países africanos a combater a HIV/AIDS em mulheres e crianças, assim como a melhorar a educação comunitária em relação à doença e oferecer apoio às vítimas. A Fundação para Desenvolvimento Sustentável, da Novartis, patrocina projetos nas áreas de saúde, desenvolvimento social e ajuda de emergência para os pobres. Por meio de seu programa Reinventing Education, a IBM trabalha em parceria com sistemas escolares em todo o mundo no desenvolvimento e implementação de tecnologias inovadoras que melhorem a educação de crianças em desvantagem. Em cada localidade do programa, a IBM contribui com dinheiro, pesquisadores, consultores educacionais e computadores.

Infelizmente, há um lado obscuro nesse quadro de iluminismo. Nos relatórios anuais de suas fundações, as empresas descrevem apenas os recursos que oferecem às comunidades - dinheiro, pessoal, equipamentos e *expertise*. Mas não consta desses relatórios qualquer indicador dos resultados obtidos com a filantropia. Geralmente mostram imagens de bene-ficiários agradecidos pela magnanimidade empresarial e de empregados comprometidos com os programas de voluntariado, mas nada dizem de quantitativo sobre o impacto desses investimentos substanciais.

Os executivos exigem justificativas detalhadas para os investimentos de capital e esperam resultados tangíveis dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, propaganda, treinamento de empregados e gestão da qua-lidade total. No entanto, esses mesmos executivos deixam adormecer o seu lado analítico quando se trata da aplicação de recursos substanciais, sob a forma de dinheiro, pessoal e equipamentos, em programas comunitários. Em vez de atuarem como forças cons-trutivas de promoção da mudança, são tolerantes com a falta generalizada de prestação

Exemplar Gratuito

NT: [1] No Brasil, a segurança e a saúde do trabalho são regulamentadas pelos artigos 154 a 201 da Consolidação das Leis do Trabalho e por vasta legislação complementar (ver www.fundacentro.gov.br).

de contas e de divulgação de informações sobre o desempenho por parte das entidades sem fins lucrativos e das organizações não governamentais (ONGs) que recebem suas contribuições.

Do mesmo modo, os executivos devem esperar - e exigir - dados sobre os resultados de qualquer programa em que efetuem investimentos. Os resultados não precisam ser expressos em termos financeiros - o que é muito improvável. Mas devem ser quantificados sob outros critérios, que evidenciem melhorias mensuráveis em algumas áreas básicas, como educação, oportunidades para as mulheres, saúde e quaisquer outras metas almejadas pelos programas. E realmente existem mecanismos para investimentos sociais baseados no desempenho. O inovador fundo de empreendimentos filantrópicos New Profit Inc., com sede em Cambridge, Massachusetts, exige que os programas sociais em que investe seus recursos disponham de um mode-lo de desempenho detalhado, baseado no Balanced Scorecard, para descrever a estratégia e fornecer *feedback* sobre os resultados alcançados.[2] Também as empresas devem exigir as mesmas informações dos executivos das fundações e dos gestores dos programas comunitários aos quais fornecem apoio. A qualidade dos relatórios das organizações sobre seus investimentos comunitários precisa ser compatível com a de seus programas de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho.

Os relatórios simplistas que se limitam a fornecer o valor das contribuições e listar os programas beneficiários não são padrão desejável para a divulgação de informações sobre o desempenho dos investimentos comunitários. Do mesmo modo, a simples revelação dos custos dos programas de limpeza ambiental, ao lado da fotografia de uma torre de exaustão sem fumaça, mostrando animais selvagens bebendo água num rio próximo, tem pouco significado como fonte de informação sobre o impacto ambiental. A avaliação dos resultados e a estimativa da criação de valor pelos investimentos em processos R&S são fundamentais.

(1) Material extraído de F. Reinhardt, Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

(2) Ver R. S. Kaplan, "New Profit Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise", HBS Case 9-100-052.

Reprint #B0307A

CASE*File*

A Melhor Prática em Hamburguer: Como a Wendy's Reforça seu Desempenho através do BSC

De Judith A. Ross, autora colaboradora

Anos atrás, no famoso comercial de TV, a velhinha exigia: "Onde está a carne?" Para a Wendy's, a carne não está apenas nos hambúrgueres. A gigante do setor de *fast-food* tem longa tradição de qualidade e de substancialidade em suas operações, gerenciamento de clientes e foco estratégico. Em conformidade com a filosofia da empresa de melhoria proativa, a adoção do *Balanced Scorecard* pela Wendy's tem tudo a ver com aprimoramento. Todos os seus resultados dizem respeito a desempenho extraordinário, numa época de saturação do setor, de perdas sem precedentes e de redução do consumo.

Para a Wendy's International, uma das maiores empresas do mundo em operação e franquia de restaurantes, o compromisso com a melhoria contínua não é novidade. Assim, em 2000, quando o Conselho de Administração da Wendy's incumbiu o novo CEO, Jack Schessler, de criar um outro plano estratégico, recorrer ao *Balanced Scorecard* foi algo absolutamente natural. Schuessler e sua equipe viram no BSC um meio de medir ativos intangíveis, como capital humano e foco no cliente. Mais importante, como logo se constatou, ao fornecer um processo consolidado para a monitoração estratégica de dados relevantes, o BSC ajudou o gigante de *fast-food* a conquistar terreno na criação de novos produtos, no aumento da satisfação dos clientes e na preservação da excelência operacional. Numa época em que a morosidade do crescimento e novas formas de competição minimizam a rentabilidade de todo o setor de refeições rápidas, a Wendy's hoje desfruta da posição invejável de atrair grandes ondas de novos clientes.

Com vendas de US$ 9,4 bilhões, em 2002, a Wendy's International - a terceira maior cadeia de sanduíches do mundo, depois da McDonald's e da Burger King - possui mais de 8.800 restaurantes e três marcas em 26

Continua na próxima página.

Exemplar Promocional

Figure 1. Alternativa da Wendy's para o mapa estratégico

A Wendy's considera essa representação dos objetivos estratégicos preferível à do mapa estratégico, pois é compreendida com mais facilidade por empregados com 18 anos de idade e pelas franqueadas, que não estão incluídas no sistema BSC.

países: Wendy's, Tim Hortons e a recém-adquirida Baja Fresh Mexican Grill. Na Wendy's North America, a tradicional ênfase em sanduíches foi ampliada recentemente para incluir saladas frescas sofisticadas. A Tim Hortons, cadeia de lojas que se concentra principalmente no Canadá, oferece café, pães e bolos, além de sopas e sanduíches. A Baja Fresh, localizada sobretudo na Califórnia, lidera o novo segmento de restaurantes *fast-casual* "Fresh Mexican".

Melhorando ainda mais o bom desempenho

Nenhuma crise financeira ou outras questões emergenciais de curto prazo motivou a adoção do *Balanced Scorecard* pela Wendy's, no terceiro trimestre de 2000. A empresa apresentava bom desempenho e os acionistas estavam relativamente satisfeitos. Mas a competição implacável e a mudança nas preferências dos consumidores num setor maduro, assolado por índices de rotatividade de pessoal cronicamente altos, tornaram ainda mais prementes a sintonia com as tendências dos consumidores e a excelência no desempenho operacional. Em tal ambiente, a capacidade de monitorar o desempenho em todas as áreas críticas da organização é absolutamente fundamental. Assim, o BSC foi implementado como ferramenta de aprimoramento de uma empresa já bem alicerçada na excelência operacional e na execução da estratégia.

Além disso, a empresa pretendia reunir todas as suas marcas sob um único plano estratégico. "Concluímos que os meios de medir os principais critérios de avaliação em toda a organização podiam ser melhorados", lembra-se John Barker, vice-presidente sênior de relações com investidores e de comunicações financeiras da Wendy's. Com efeito, vários executivos e suas unidades organizacionais já vinham usando o BSC, tornando mais racional sua adoção como ferramenta de desenvolvimento e implementação do novo plano estratégico.

Schessler e o CFO (diretor financeiro) Kerrii Anderson lançaram o processo de planejamento mediante a formação de um Comitê de Planejamento Estratégico, composto pelos 13 mais importantes executivos da empresa. Durante as primeiras reuniões do novo Comitê, Anderson apresentou o BSC, pedindo que definissem os principais pontos dentro de suas unidades e então verificassem como tais atividades relacionavam-se com o plano estratégico global da Wendy's. Depois de alguns meses de diálogo, o comitê já havia desenvolvido o BSC para as suas duas principais unidades de negócio (Wendy's e Tim Hortons), assim como para as áreas funcionais mais importantes. Os mais de 1.180 restaurantes operados pela Wendy's North America já estão sendo gerenciados sob o referencial do *Balanced Scorecard*.

O Balanced Scorecard da Wendy's

A Wendy's procura criar valor ao longo de quatro temas estratégicos básicos: excelência operacional, intimidade com o cliente, inovação do produto e envolvimento com a comunidade. Mas, até agora, o maior impacto do BSC da Wendy's ocorreu nos dois primeiros temas.

O BSC corporativo da Wendy's compreende cinco perspectivas: pessoas, clientes, financeira, operações e corporativa. Em pessoas incluem-se: retenção, diversidade, desenvolvimento de talentos e planejamento da sucessão. Já em clientes procura-se medir atributos dos restaurantes oferecidos aos clientes e participação de mercado. Na perspectiva financeira os indicadores são crescimento da receita, LAJIR (lucro antes das despesas financeiras e do imposto de renda), lucro por ação, capitalização de mercado e retorno sobre o capital investido. Na perspectiva operações o foco recai em reinvestimento de capital, crescimento das vendas, avaliações e atributos específicos dos restaurantes. Os indicadores referentes à perspectiva corporativa são despesas gerais e administrativas como porcentagem da

Exemplar Promocional

receita, crescimento, benefícios da reformulação de processos e proporção das parcelas da receita e do lucro decorrentes de fusões e aquisições em relação ao total.

Em vez de adotar o mapa estratégico tradicional, a Wendy's preferiu retratar seus objetivos estratégicos por meio de um gráfico oval que mostra os temas, os valores essenciais, a visão e, no centro, a missão da empresa (Ver Figura 1). "Maximizar o valor para os acionistas" é o propósito que envolve e abraça todos os demais. Embora não apresente as relações de causa e efeito entre essas perspectivas, o gráfico foi concebido para repercutir com igual intensidade entre os executivos seniores e entre os jovens de dezoito anos que servem nos restaurantes.

Excelência Operacional: A velocidade é importante

Num setor caracterizado pela agilidade dos serviços, a excelência operacional é, entre outros fatores, o que garante a rapidez das refeições. O BSC ajuda a Wendy's a melhor medir o desempenho e a preservar sua vantagem competitiva nessa área crucial. Por exemplo, com 65% dos clientes usando o *drive-through*, a presteza dos serviços é da mais extrema importância. O BSC da empresa monitora esse indicador básico tanto internamente quanto por meio de terceiros - um levantamento anual da QSR, importante revista do setor. Em conseqüência desse esforço concentrado há cinco anos consecutivos, a Wendy's obtém os melhores tempos de atendimento pelo *drive-through*, superando a segunda colocada em 2002 por nada mais do que 24 segundos.

Um dos pré-requisitos para qualidade em serviços é a retenção do pessoal - enorme desafio no setor. Com tantos empregados uniformizados encarando o tempo de serviço atrás do balcão como algo temporário, a rotatividade média do setor é de surpreendentes 250%. Ciente de que a redução da rotatividade de pessoal contribui para a melhoria das operações e para o desempenho das lojas, a Wendy's avalia trimestralmente esse indicador e enaltece os gerentes que obtêm os melhores resultados. Desde a adoção do BSC, a Wendy's reduziu de 170% para 118% a rotatividade dos empregados.

Intimidade com o cliente: Oferecendo o que os clientes anseiam

Conforme observa Barker, a Wendy's sempre procurou acompanhar as tendências em vez de tropeçar nos modismos. Pesquisa em profundidade sobre os clientes, em fins da década de 1990, revelou que os consumidores preferiam cada vez mais os restaurantes de serviços rápidos à cozinha caseira para refeições noturnas. Em resposta, a Wendy's criou seu programa *Late-night* (alta noite). Para tanto, ampliou o horário de funcionamento das lojas, reforçou o efetivo de pessoal onde e quando necessário e melhorou a iluminação de seus estacionamentos. Resultado? Crescimento superior a 20% das atividades no horário noturno durante quatro anos seguidos. O BSC, embora implementado depois do início do *Late-night*, ajudou a empresa a acompanhar de perto a eficácia do programa.

A recente aquisição da Baja Fresh, que oferece refeições frescas e saudáveis, feitas na hora, a partir de ingredientes crus, é um exemplo da capacidade da empresa de manter-se à frente das tendências; ela já é a líder do segmento *fast-casual*. Além disso, sua recente incursão em saladas *gourmet* com sabor étnico - resultado de dois anos de pesquisas - alavancou para 34% sua participação no mercado de saladas *fast-food* e ajudou a atrair novos clientes para um segmento saturado. A Wendy's é capaz de tais proezas por causa de seu profundo conhecimento dos clientes graças ao apoio e impulso do BSC.

Criando valor num setor tremendamente competitivo

O setor de *fast-food* sempre foi muito competitivo. Já em 1969, quando Dave Thomas fundou a Wendy's, os críticos o advertiram de que havia muitos atuantes nesse mercado. Hoje, quando vários analistas estão interpretando o recente prejuízo trimestral da McDonald's, o primeiro de todos os tempos, como consequência de tempos difíceis, a pressão pela melhoria do desempenho tornou-se ainda mais intensa.

Baker considera o BSC importante ferramenta de gestão nesse tipo de contexto. "O BSC", observa, "agrega valor, ao concentrar os gerentes em importantes indicadores ao longo de muitas perspectivas. O foco converge sobre o que é medido". Como o BSC fornece as informações corretas, quando necessárias, a Wendy's hoje tem condições de ir além da rentabilidade, medindo em cada um de seus restaurantes a rentabilidade por cliente e a rentabilidade por hora de operação. Desde a adoção do Business Scorecard, o preço das ações da Wendy's subiu nada menos que 75% e sua participação no mercado aumentou para 14,4% (no fim do ano de 2002), em comparação com 10,2% em 1993. Além disso, sua capitalização de mercado passou de US$ 2,5 bilhões, em 1999, para US$ 3 bilhões, hoje. Em 2002, o total das vendas em todas as marcas Wendy's cresceu 12,5%, para US$ 9,4 bilhões. Em 2001, embora a conjuntura econômica, os preços do petróleo e o mau tempo tenham comprometido os resultados do primeiro trimestre, a empresa espera melhorar seu desempenho até o final do ano.

Gerenciando com o BSC: Como manter o foco estratégico

O BSC está profundamente incrustado na maneira como a Wendy's gerencia seus negócios. Hoje, todas as áreas de apoio centralizadas - recursos humanos, administração, tecnologia da informação, relações com investidores, contabilidade, *marketing*, comunicações, tesouraria e operações - têm *scorecards* revistos duas vezes ao ano por Schessler e Anderson. Cada

Exemplar Original

divisão acompanha os indicadores de seu BSC trimestralmente. No nível corporativo, a Wendy's aumentou a conscientização dos gerentes em relação a como suas decisões podem afetar toda a organização vinculando o orçamento ao *scorecard*. "O BSC força as pessoas a realmente compreenderem a maneira como o acréscimo de duas pessoas em tecnologia da informação, por exemplo, afetará não só o departamento em si, mas a totalidade da organização. Assim, eles podem pensar em justificar a necessidade de aumento no efetivo de pessoal com outros argumentos - ou talvez descobrir outro meio de resolver o problema sem contratar mais gente", explica Barker.

Uma das primeiras áreas da empresa a implementar o BSC foi o departamento de Tecnologia da Informação que atende aos clientes internos de toda a organização e inclusive algumas franqueadas. O CIO (diretor de informática) John Deane entende que o BSC não só ajuda o TI a alinhar-se com a estratégia da empresa mas também possibilita a prestação de serviços mais rápidos e eficazes aos usuários. Ao monitorar os indicadores do BSC como "número de consultas ao *help desk*", a equipe de Deane tem condições de prever problemas potenciais. Deane também descobriu que, com o BSC, seus gerentes identificam com mais facilidade novas maneiras de aumentar a satisfação dos clientes. "Quando um gerente de operações mergulha nos diferentes componentes de um indicador e acostuma-se a lidar com eles nesse nível de profundidade, logo aprende que alavancas acionar para melhorar o desempenho". Além disso, acrescenta, o *scorecard* expõe as interações entre os indicadores. Assim, por exemplo, o aumento do número de consultas ao *help desk*, sem que ocorra melhoria concomitante no nível de satisfação, acende uma luz vermelha. "O BSC nos oferece uma perspectiva mais ampla e permite que visualizemos todo o quadro sob uma nova abordagem".

O BSC também elevou o nível de prestação de contas dos gerentes. Os indicadores dos BSCs de todos os líderes de unidade estão vinculados à avaliação de desempenho, tornando-os responsáveis pelos resultados das respectivas áreas. Por exemplo, o gerente da Wendy's North America presta contas sobre vários indicadores do BSC como "lucro operacional" e "quantidade de novas lojas". O BSC desse executivo ainda mede outros critérios, como a eficácia da propaganda, avaliações dos clientes e marcas. Todos esses dados são organizados para as suas reuniões anuais de avaliação de desempenho com o CFO e o CEO.

Mantendo a Velocidade das Franquias

A grande maioria das unidades de varejo da Wendy's é de franqueadas e algumas delas têm apenas uma loja. Assim, implementar o BSC entre as franqueadas não só seria contrário à semi-autonomia que torna atraentes as franquias da Wendy's, mas também imporia um grande desafio logístico. Embora as lojas operadas individualmente não tenham BSCs próprios, a Wendy's incute nas franqueadas a importância do plano estratégico e compartilha com elas os indicadores de desempenho da empresa. Essa troca de informações ocorre dentro dos grupos de liderança das franquias, cujos membros são eleitos pelos franqueados dentro de cada divisão. Por meio de memorandos, de *webcasting* (difusão na web) e de uma revista interna para o pessoal, a Wendy's consegue que até as pequenas operadoras concentrem-se em indicadores vitais, como rotatividade do pessoal.

Reporting para o Conselho de Administração

A Wendy's também usa o BSC para comunicar-se com o Conselho de Administração, que revê anualmente os resultados do *scorecard*. "Repassamos nossos resultados finais em termos de *scorecard* e então analisamos os orçamentos", diz Barker. "Apresentamos ao Conselho de Administração o BSC consolidado, que inclui resultados financeiros, benefícios da reformulação de processos, capitalização de mercado, transações relativas aos restaurantes e ampliação da rede na Tim Hortons. Tudo isso deixa os conselheiros em situação muito confortável quanto ao nível de informações disponíveis", comenta.

Além disso, o Conselho de Administração recebe informações trimestrais ou semestrais sobre importantes indicadores de tendência (*leading indicators*). Os conselheiros demonstram especial interesse por *feedback* sobre os atributos dos consumidores assim como por mudanças na participação no mercado. Também querem ver como os recursos da Wendy's em tecnologia da informação se comparam com os dos principais concorrentes. "Eles não podem assumir uma atitude passiva no Conselho de Administração", diz Barker. "Precisam conhecer os rumos da empresa".

Desde a alta administração até os balcões das lojas, a melhoria contínua tem sido ponto central na maneira como a Wendy's opera o negócio. O *Balanced Scorecard*, observa Barker, tem sido fundamental para desenvolver essa mentalidade proativa em todos os níveis da organização. "As empresas de maior sucesso mudam e melhoram o tempo todo, em vez de submeterem-se às pressões do ambiente externo". E prossegue: "O BSC cria condições para que sejamos mais proativos e profissionais em nossa abordagem gerencial, conseguindo, assim, identificar os pontos críticos mais cedo. Além disso, reforça a atitude de prestação de contas e muda a maneira como a organização trata de importantes elementos do negócio".

Para mais informações:

Visite www.wendys.com.

Reprint #B0307B

Exclusivo Internacional

Mapas Estratégicos para o Planejamento da Sucessão do CEO

De Jeffrey Cohn, Consultor, e Rakesh Khurana, Professor Assistente, Harvard Business School

Uma das principais causas do fracasso da governança corporativa é a falta de planejamento da sucessão do CEO. Esse processo vital geralmente recebe pouca atenção, mesmo nos conselhos de administração mais atentos, em parte pela inexistência de uma abordagem sistemática, que desfrute de ampla aceitação. O planejamento da sucessão não é considerado um processo organizacional essencial, tão importante a gestão do relacionamento com os clientes ou o planejamento estratégico. Em vez disso, os Conselhos de Administração ficam muito na dependência de empresas de recrutamento de executivos, cujas habilidades e agendas nem sempre atendem aos melhores interesses da organização. Os autores Jeffrey Cohn e Rakesh Khurana argumentam que a mesma ferramenta que ajudou as organizações a se tornarem focadas na estratégia também pode ser utilizada para identificar e cultivar as pessoas mais bem talhadas para a liderança.

A equipe de beisebol Boston Red Sox costumava atribuir o sucesso de Mickey Mantle (e do resto dos New York Yankees) a seus magníficos ternos bem talhados não a seus talentos e habilidades. Cinqüenta anos depois, a América Corporativa caiu na mesma armadilha de evasão de responsabilidade.

Os CEOs geralmente são selecionados, remunerados e mantidos em seus cargos mais pelo carisma e a confiança que transpiram em seus ternos Brooks Brothers do que por suas reais aptidões e competências. Os comitês de seleção dos Conselhos de Administração precisam dispor de meios objetivos e eficazes para avaliar e classificar candidatos a CEO que parecem igualmente competentes, todos com currículos estrelares, referências pessoais a toda prova e argumentos incontestáveis para demonstrar que foram feitos sob medida para aquela posição de liderança. E, com muita freqüência, os Conselhos de Administração não definem com clareza as competências, a experiência e os atributos pessoais necessários para liderar a empresa em determinado contexto.

Como as grandes empresas executam literalmente centenas de atividades interligadas de criação de valor, talvez seja difícil até para o conselho de administração mais responsável entender claramente como estas muitas atividades criam valor - e como o novo CEO pode afetar sua execução com sucesso.

Para desmistificar o processo de sucessão do CEO e ajudar na compatibilização de habilidades efetivas com necessidades reais, desenvolvemos uma abordagem mais racional que pode ajudar os Conselhos de Administração a exercerem melhores escolhas quanto à liderança da empresa. Tal processo concentra-se na identificação dos candidatos capazes de internalizar a missão e a estratégia da empresa e de identificar suas fontes de criação de valor - e que possuem as qualidades necessárias para operar a empresa com base nesses parâmetros. Na prática, a mesma ferramenta utilizada pelas organizações para vincular a estratégia com os processos internos também se presta a essa nova finalidade. A capacidade do BSC e dos mapas estratégicos de ajudar as empresas a se concentrarem na estratégia é aplicável a uma das atividades mais cruciais e fatídicas das organizações: o planejamento da sucessão do CEO.

Passo 1. Compreender a estratégia da empresa e o processo de criação de valor.[1] Conselhos de Administração bem gerenciados vêem o planejamento da sucessão do CEO como uma questão de, primeiro, definir as habilidades e experiências necessárias ao novo líder com vistas à execução da estratégia da empresa e, segundo, encontrar a pessoa que se enquadre nesse perfil. Com efeito, nesses casos, o planejamento da sucessão é parte de uma função mais ampla que consiste em: (a) avaliar com regularidade a evolução da estratégia da empresa e o surgimento de novas ameaças competitivas e (b) determinar as habilidades necessárias a todos os executivos de alto nível para executar a estratégia e produzir resultados superiores.

Os bons Conselhos de Administração encaram o planejamento da sucessão como uma maneira de refletir sistematicamente sobre as alavancas específicas que o CEO - e outros gerentes de alto nível - devem manejar para promover a mudança organizacional. O CEO, embora seja apenas um fator na equação organizacional, exerce forte influência sobre a maneira como se executam, monitoram e recompensam as atividades de criação de valor. Por sua vez, a escolha das atividades de criação de valor, que serão o foco da organização, e a maneira como são implementadas na prática constituem a pedra angular da vantagem competitiva. No entanto, como as grandes empresas executam literalmente centenas de atividades interligadas de criação de valor, talvez seja difícil até

para o Conselho de Administração mais eficaz - sobretudo aqueles com muitos conselheiros externos - compreender com clareza como essas muitas atividades criam valor e, principalmente, como o novo CEO será capaz de executá-las com sucesso.

Portanto, os membros do Conselho de Administração devem sondar em profundidade e fazer algumas perguntas difíceis. Também precisam desenvolver melhores recursos para obter de maneira sistemática informações relevantes e específicas sobre como a empresa cria valor. Estudos recentes demonstram que 40% dos conselheiros não compreendem muito bem o processo de criação de valor da empresa[2]. Isso não chega a ser surpresa em face da maneira como as informações geralmente fluem da gerência sênior para o conselho de administração. Em muitas empresas, por exemplo, distribuem-se aos conselheiros grossas pastas com dados sobre o mercado e com relatórios de analistas, duas semanas antes da reunião. Quantos conselheiros têm tempo e disposição para examinar todo este material? E como essa indigesta massa de informações os ajudaria a compreender o processo de criação de valor?

Para fechar esse hiato informacional, muitos especialistas em governança corporativa, como Jay Lorsch, da Harvard Business School, argumentam que os Conselhos de Administração devem "mapear" a estratégia da empresa, por meio de instrumentos de mensuração complexos, como o *Balanced Scorecard*, de modo a visualizar a maneira como o desempenho de certas atividades ajuda a alcançar objetivos ao longo de quatro dimensões críticas - perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. Por exemplo, a implementação de programas para reduzir a rotatividade do pessoal talvez não pareça a melhor destinação para os recursos escassos da empresa, numa fase de queda da atividade econômica. Mas o mapa estratégico mostrará as relações de causa e efeito entre retenção de pessoal e conhecimento mais profundo das necessidades dos clientes, aumento da lealdade dos clientes, maiores margens de lucro e melhoria da rentabilidade da empresa. O mapa estratégico permite que o Conselho de Administração realmente visualize - pela primeira vez - como certos ativos intangíveis, como as pessoas e o conhecimento dos clientes, transformam-se em valores econômicos tangíveis.[3]

Passo 2. Mapear atividades e competências. O comitê de recrutamento e seleção é responsável, por meio de *inputs* fornecidos pelos demais conselheiros, pela definição das atividades críticas e pela determinação das habilidades, conhecimentos, experiências e paixões necessárias para executá-las com sucesso. Identificar as habilidades que não são relevantes é tão importante quanto definir as que são fundamentais. Como todos os recursos intangíveis da empresa, o talento individual - num processo contínuo de otimização da liderança - deve ser alocado onde melhor habilita a estratégia da empresa e os desafios de sua implementação.

Municiados com informações sobre o processo de criação de valor da organização, o comitê de seleção terá condições de determinar quais serão nos próximos anos, as competências de maior impacto no processo de criação de valor. A maioria dos bons conselheiros já dispõe de uma percepção instintiva quanto a algumas dessas competências. Mas o mapa estratégico fornece todo o quadro, reforçando o instinto com idéias objetivas, baseadas em informações concretas. Assim, cria meios para que o Conselho de Administração concentre a busca nas habilidades e experiências críticas imprescindíveis para gerir com eficácia essas necessidades, às vezes muito sensíveis.

Passo 3. Avaliar os candidatos internos por meio do BSC. De 1980 a 2000, a porcentagem de candidatos externos selecionados para posições de CEO atingiu níveis sem precedentes, de acordo com importantes fontes. Hoje, a descrença nos "salvadores de empresas" deve contribuir para que os comitês de recrutamento concentrem o foco nos talentos internos. Para tanto, devem analisar com cuidado os tipos de projetos e iniciativas das "estrelas em ascensão" dentro da empresa. Até que ponto essas atividades são compatíveis com as missões críticas do futuro CEO? Que tipo de treinamento deve ser oferecido a esses indivíduos de alto potencial, a fim de que sejam

Continua na próxima página.

Não importa a cultura, o que conta são as competências.

Em 1998, quando a Harrah's Entertainment, empresa global de entretenimento sediada em Las Vegas, contratou Gary Loveman - professor de *marketing* da Harvard Business School - a maioria dos analistas ficou pensando se aquilo era apenas mais um arremesso dos dados ou um investimento calculado para o futuro da empresa. O então CEO Phil Satre dissera ao Conselho de Administração que a Harrah's precisava transformar-se de organização orientada pelas operações em organização orientada pelo *marketing*. Mas a empresa carecia de executivos com a experiência necessária para liderar essa transição. Depois de identificar os tipos de competências necessárias à transformação da empresa, Satre procurou lideranças internacionais em *marketing* de varejo. Loveman, inicialmente, contratado como presidente e COO, alcançou tamanho sucesso no desenvolvimento e implementação de novos métodos de database marketing e de novos programas analíticos baseados em decisões - iniciativas que acabaram impulsionando a satisfação dos clientes e o crescimento das vendas - que foi promovido a CEO em janeiro de 2003, depois da aposentadoria de Satre, que ainda é o *chairman*. O gerenciamento e a satisfação dos clientes, o moral dos empregados e, por conseguinte, a receita da empresa e o preço das ações, atingiram altas sem precedentes.

Exemplar Promocional

capazes de aproveitar todas as oportunidades para atingir os alvos específicos, relacionados com os objetivos do *Balanced Scorecard*? Quais são as metas realistas e viáveis para que se alcancem esses objetivos?

Praticamente todos os membros do influente comitê executivo da UPS galgaram as fileiras internas da organização, muitos dos quais começaram suas carreiras manuseando pacotes e dirigindo caminhões. Hoje, a UPS utiliza regularmente o *Balanced Scorecard* e os mapas estratégicos nas reuniões executivas, para avaliar as necessidades estratégicas e os requisitos de liderança.

Além disso, a aplicação do BSC em todos os níveis da organização, ou seja, seu desdobramento, garante que nenhuma estrela em ascensão seja ignorada no planejamento da sucessão. Cada um dos gerentes compreende como suas ações reforçam a estratégia da empresa. E os membros do Conselho de Administração têm condições de avaliar com eficácia o sucesso e o fracasso dos gestores, à medida que atingem metas relacionadas com os objetivos estratégicos. Os comitês de recrutamento devem ser responsáveis pela análise cuidadosa das razões por que as estrelas em ascensão acertam ou erram esses alvos, usando o BSC como ferramenta central. O desenvolvimento de linhas de comunicação entre as estrelas em ascensão e o Conselho de Administração pagará altos dividendos ao longo do percurso e ajudará os conselheiros a manterem o rumo nos trechos mais difíceis.

Passo 4. Preencha os vazios inevitáveis com talento externo. Até mesmo as empresas com os melhores processos internos de treinamento e desenvolvimento às vezes precisarão buscar talento executivo além das fronteiras da organização. Os mapas estratégicos ajudam a identificar esses *gaps* de liderança, tanto os já existentes quanto os que provavelmente surgirão. O Comitê de recrutamento pode utilizar os mapas estratégicos e os respectivos vetores de competência, identificados em outras reuniões do Conselho de Administração, para criar "Perfis de Posições", como guia de orientação no recrutamento. Essas ferramentas ajudarão o comitê de recrutamento a manter o foco na identificação e busca de indivíduos capazes de enfrentar seus desafios específicos, sem sucumbir ao carisma de líderes que carecem de habilidades relevantes. Curiosamente, o comitê de recrutamento descobrirá que nem a experiência anterior como executivo bem-sucedido de alguma empresa de prestígio da Fortune 500, nem a condição de veterano no setor, com dezenas de contatos e status de *insider*, serão garantia eficaz de sucesso no futuro. Como regra geral, a observância rigorosa do Perfil da Posição assegurará o necessário destaque às habilidades, competências e antecedentes realmente importantes para o desempenho da função.

Passo 5. Calibre os objetivos, as metas intermediárias e a remuneração com base nos vetores estratégicos de sucesso. A remuneração baseada no desempenho é um poderoso motivador, quando utilizada de maneira correta. Mas tenha cuidado como, quando e quais dessas medidas serão utilizadas na compensação. A inclusão de muitos indicadores nos mecanismos da remuneração dilui o foco e o estímulo. Ao contrário, a falta

Em breve, *no BSR*

- Robert Kaplan compara as principais estratégias de negócios através do BSC.
- Agora é o Exército: Análise da ampla implementação do *Scorecard* no Exército dos Estados Unidos, sob uma perspectiva interna.
- Como construir um *Balanced* Scorecard para o conselho de administração.
- Stephen Strome, CEO da Handleman Company, compartilha *insights* sobre o BSC da estratégia ao capital humano.
- Desdobramento do *Balanced Scorecard*: a arte refinada de agregar indicadores.
- Como desenvolver o sistema de relatórios do BSC: Parte II: Reuniões sobre Relatórios.

In *the News*

Ampliado a definição de governança corporativa

Reconhece-se cada vez mais - não apenas entre os auditores de empresas e entre os peritos de gestão, mas também nos círculos executivos - que a boa governança não é apenas zelar pelos interesses dos acionistas. Conforme mostram os recentes desastres corporativos, os *stakeholders* também são importantes - os empregados que perderam o emprego e o plano de pensão, as comunidades que de uma hora para a outra ficaram sem um importante contribuinte e as instituições filantrópicas que de repente se viram sem um grande benemérito. Quando se adiciona a esse quadro o impacto da globalização (p. ex., trabalho infantil, disparidades salariais) e a destruição ambiental, amplia-se a noção de prestação de contas corporativa, para também abranger a responsabilidade social das empresas (RSE). Na edição de março da revisa CA, editada pelo Canadian Institute of Chartered Acountants, o consultor Peter Jackson explica como o chamado relatório do triplo resultado (*triple botton-line reporting*) - econômico, ambiental e desenvolvimento social - está ganhando impulso em todo o mundo, seja por causa do "interesse próprio esclarecido", seja em virtude do desejo de fazer as coisas certas. As empresas de energia, como a Royal Dutch/Shell, estão na dianteira do movimento; no Canadá, observa Jackson, a RSE situa-se no topo da agenda de importantes CEOs, de comissões governamentais e de grupos de interesses.

Marc Epstein e Marie-Josée Roy (ver BSR de março-abril), na edição de março do Journal of Corporate Citizenship, analisam os enormes desafios impostos pela RSE. As empresas, argumentam, "devem quantificar os vínculos entre ações sociais e ambientais, de um lado, e desempenho financeiro, de outro". Epstein e Roy oferecem um arcabouço útil para essa integração.

Ambos os artigos atestam a contribuição do BSC para gerenciar os impactos da RSE em compasso com o desempenho empresarial - e para o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e dos acionistas.

de alguns indicadores críticos pode levar o gerente a negligenciar algumas atividades e iniciativas de importância fundamental. Recomendamos não mais de três ou quatro indicadores. O *Balanced Scorecard* é a ferramenta ideal para definir com exatidão os principais indicadores de sucesso futuro.

Ao conceberem o BSC e os mapas estratégicos, Kaplan e Norton forneceram o "sistema operacional" para "aplicações" gerenciais de extrema importância, como planejamento da sucessão. Prevemos que o debate sobre governança corporativa nos conselhos de administração rapidamente se deslocará do alarido e da retórica dos órgãos públicos para o que realmente é importante: liderança forte, orientada para resultados. E as organizações acostumadas ao mapeamento estratégico por meio do BSC já desfrutam de boa vantagem inicial no processo de planejamento da sucessão.

(1) Esses comentários baseiam-se principalmente em Cohn e Khurana, "How to Succeed at CEO Succession Planning", Directorship, maio de 2003.

(2) B. Felton e M. Watson, "The Need for Informed Change in the Boardroom", The McKinsey Quarterly, Q4, 2002.

(3) R. S. Kaplan e D. P. Norton, The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. (Harvard Business School Press, 2000).

Jeffrey Cohn (Jeffreycohn@yahoo.com), consultor de CEOs e de conselhos de administração, foi membro da Harvard Business School, do CEO Leadership Institute e do Center for Organizational Renewal, da INSEAD.

Além de suas atividades acadêmicas, Rakesh Khurana (rkhurana@hbs.edu) assessora importantes empresas globais e já escreveu muito sobre a dinâmica do mercado de trabalho de executivos. É autor de Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs (Princeton University Press, 2002).

Para mais informações:

"Finding the Right CEO: Why Boards of Directors Need the Balanced Scorecard", de Rakesh Khurana (Sloan Management Review, Outono de 2001).

Outros artigos recentes no BSR sobre governança corporativa:

"Smelling Smoke: Why Boards of Directors Need the Balanced Scorecard", entrevista com Jay W. Lorsch (setembro-outubro de 2002; Reprint #B0209C).

"Board Governance and Accountability", entrevista com Edward E. Lawler (janeiro-fevereiro de 2002; Reprint #B0301D).

"Measuring and Improving the Performance of Corporate Boards Using the Balanced Scorecard", de Marc J. Epstein e Marie-Jose Roy (março-abril de 2003); Reprint #B0303D).

Reprint #B0307C

IN the Trenches **PARTE UM DE UMA SÉRIE**

Construção de um programa de desdobramento

De Barnaby S. Donlon, consultor sênior, Balanced Scorecard Collaborative

Como ter a certeza de que a implementação do *Balanced Scorecard* promoverá a execução da estratégia na organização? Nas economias cada vez mais baseadas em serviços, nas quais até mesmo empresas industriais de commodities precisam competir por meio de estratégias de relacionamento com o cliente, os funcionários de todos os níveis devem ter consciência de como contribuem para os objetivos gerais da organização. Uma maneira comprovada de conseguir esse resultado é o desdobramento do *Balanced Scorecard* dentro da organização. Mas a decisão sobre a extensão e a profundidade do desdobramento não é assim tão óbvia. Ao se enfrentar essas questões, depara-se por vezes com uma estratégia não totalmente operacionalizada ou com uma organização cuja estrutura é incompatível com a estratégia. O desdobramento pode alavancar ou provocar a derrocada do projeto do BSC.

Como o propósito do *Balanced Scorecard* é descrever, mensurar e gerenciar a estratégia, seu desdobramento pelas sucessivas camadas organizacionais permite que todos esses efeitos difundam-se por toda a organização.[1] Em essência, o desdobramento do BSC hierarquia abaixo significa sintonizar toda a organização com a estratégia - qualquer que seja esse processo. Envolve o desenvolvimento e o alinhamento de cada *scorecard* com o de nível superior, por meio de objetivos estratégicos, indicadores, alvos e iniciativas que permitam monitorar as contribuições de cada unidade e de cada indivíduo para os objetivos gerais da empresa. Nesse sentido, o desdobramento é muito mais do que um exercício de comunicação da estratégia; representa um comprometimento entre equipes e pessoas com o

Internal Proposal

intuito de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, abrangendo todo o âmbito da organização.

Embora todas as organizações tenham condições de extrair grandes benefícios do desdobramento, os ganhos não ocorrem de uma hora para a outra e sem grandes esforços. Com efeito, a maioria dos executivos com experiência em desdobramento do BSC dirá que a implementação de um programa com esse propósito pode ser uma de suas iniciativas mais ambiciosas. Felizmente, as empresas bem-sucedidas nesse empreendimento o trataram, desde o início, como grande programa de mudanças. Identificaram com clareza os benefícios almejados: implementação em toda a empresa de uma nova estratégia, uma plataforma para a comunicação das prioridades e um mecanismo para a obtenção de *feedback* sobre o desempenho da estratégia nas atividades de campo.

Assim, por onde começar? Em nosso trabalho, com todos os tipos de organizações, identificamos dois passos que são pré-requisitos para a implementação bem-sucedida do programa de desdobramento:

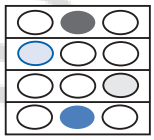
1. Definir uma agenda estratégica ampla. Como todo *scorecard* deve ser construído com o objetivo de alinhar-se com uma visão de mais alto nível, é fundamental começar com a definição de uma agenda estratégica ampla para a organização. Kaplan e Norton chamam-na de arquitetura estratégica, enquanto algumas organizações preferem caminhos estratégicos, temas estratégicos ou impulsores estratégicos. A agenda estratégica descreve um conjunto de prioridades de alto nível, que sinaliza as áreas críticas de alinhamento ao longo de toda a organização. Assim, serve de base para o desenvolvimento de *scorecards* em todos os níveis. Entre os exemplos estão "Gestão de Riscos" e "Crescimento Lucrativo". Embora esses temas compartilhados talvez pareçam genéricos demais, eles realmente podem ser interpretados de maneira específica e factível em níveis específicos da organização. Com efeito, todo *scorecard* responde à pergunta: "Como influencio ou contribuo para cada um desses temas amplos?"

Em termos gerais, compete ao nível corporativo da empresa definir a agenda estratégica. E a maneira específica como a estratégia será descrita dependerá provavelmente do tipo de organização. Por exemplo, uma *holding* que exerce pouco controle sobre suas diferentes unidades de negócios descreverá a estratégia geral apenas em termos amplos. Contudo, uma empresa industrial que possui um elevado controle sobre suas unidades de negócios tenderá a definir objetivos específicos, dentro de cada tema, para toda a organização. Quanto maior a especificidade com que a estratégia for descrita no topo, menores serão as incertezas na construção dos mapas estratégicos e dos *scorecards* nos níveis mais baixos.

Como a estratégia deve determinar a estrutura organizacional - não o contrário - é importante examinar cada unidade sob as lentes da agenda estratégica, para verificar se a organização está configurada de maneira a fornecer o máximo de apoio à execução da estratégia.

2. Avaliar a atual estrutura organizacional. O passo seguinte envolve a análise do grau de adequação da atual estrutura organizacional para executar esses temas estratégicos (e talvez objetivos) básicos. Como a estratégia deve determinar a estrutura organizacional - não o contrário - é importante examinar cada unidade sob as lentes da agenda estratégica para verificar se a organização está configurada de

Figure 1: Scorecard em Estilo Matricial



OBJETIVOS DA MATRIZ	INDICADORES DO SCORECARD SUPERIOR	INDICADORES FUNCIONAIS
Reduzir custos	EBITDA (LAJIDA)	Orçamento versus plano (% de variação)
Fornecer serviços excelentes	Avaliação da satisfação dos clientes (para serviços)	Quantidade de reclamações referentes a serviços
Melhorar a pontualidade das entregas	Porcentagem das entregas no prazo	Porcentagem de pedidos entregues no prazo
Construir habilidades essenciais	Proporção dos empregados que completam o programa de treinamento	Quantidade de empregados que passam de "treinar" para "recompensar"

Esse BSC abreviado salienta os objetivos da unidade ou departamento de nível mais baixo que exercem influência direta sobre o mapa estratégico do *scorecard* do nível superior.

Exemplar Profissional

maneira a fornecer o máximo de apoio à execução da estratégia.

Um banco de varejo a que prestamos serviços acabara de adotar uma estratégia de relacionamento com o cliente, mas só quando partiu para o seu desdobramento ao longo de toda a empresa constatou que a estrutura organizacional ainda estava focada em produtos. Ao reconhecer que a estrutura de poder informal interna e a cultura tradicional tinham raízes mais profundas do que a nova estratégia, o banco reformulou a estrutura organizacional com base no critério regionalização, a fim de operar em todos os mercados com a mesma proposição de valor para os clientes. Essa mudança possibilitou que o banco promovesse o desdobramento da nova estratégia para cada região, o que teria sido impossível sob a estrutura organizacional anterior.

Depois de adotar uma agenda estratégica abrangente e de garantir que a estrutura organizacional é a melhor possível para a execução da estratégia, deve-se responder a duas perguntas básicas: Quantos *scorecards* construir e até que nível desdobrar o BSC?

Seleção da melhor abordagem de Desdobramento

O BSC pode ser desdobrado abaixo em quatro níveis gerais:

- ***Corporação,*** em que se desenvolve a agenda estratégica ampla;
- ***Grandes unidades de negócios e unidades de serviço,*** em que se gerenciam as proposições de valor exclusivas;
- ***Divisões e departamentos,*** em que se gerenciam os processos operacionais exclusivos; e
- ***Equipes e indivíduos,*** em que se gerenciam as principais metas de desenvolvimento pessoal.

Nos últimos anos, observamos que as empresas constroem diferentes tipos de *scorecards* em cada um desses níveis.

Quase todas as organizações desenvolvem modelos completos, com mapas estratégicos, apenas em áreas com estratégias próprias, como unidades de negócios (UNs) e unidades de serviço. Nos níveis mais baixos - divisões, departamentos e grupos funcionais secundários (subconjuntos das grandes funções de apoio, que tipicamente não afetam toda a organização, como controle de qualidade) adotam modelos simplificados, os quais apenas enfatizam os objetivos que influenciaram diretamente o mapa estratégico do *scorecard* de nível superior (ver Figura 1). Como não necessitam de estratégia própria, o desenvolvimento e a implementação dos modelos abreviados tendem a levar a metade do tempo exigido pelos modelos completos.

Em seguida, é preciso definir uma abordagem específica para o desenvolvimento e implementação dos *scorecards*. Para tanto, três são as opções básicas:

De cima para baixo (Top Down). Esta é a abordagem de desdobramento mais comum e significa partir do ponto mais alto possível e daí desdobrar o BSC em toda a organização. Cada unidade aguarda até que a área maior de que é parte desenvolva o seu *scorecard*, para então construir o seu próprio. Essa abordagem funciona bem em empresas e organizações industriais cujos produtos e serviços sejam vendidos para um tipo de cliente comum. No entanto, é menos eficaz em empresas *holding* ou em organizações de muitas unidades de negócios, pois a diversidade de clientes e produtos quase sempre induz a erros de avaliação a tentativa de fundir os *scorecards* desdobrados dentro de um único BSC no topo.

Do meio para cima e para baixo (Middle-Top-Down). As organizações cujas unidades de negócios desfrutam de alto grau de autonomia e de autoridade (p. ex., empresas *holding*) tendem a alcançar melhores resultados com essa abordagem. As U.N.s, ao contrário da corporação, tendem a voltar-se para os clientes e a gerenciar diretamente uma proposição de valor. Nesse caso, talvez seja preferível desenvolver o BSC de nível mais alto mais tarde, se necessário, com base nos *scorecards* desenvolvidos no nível das U.N.s. O ideal é que a equipe executiva, no nível da corporação, supervisione e oriente ativamente o desenvolvimento dos *scorecards* das U.N.s, a fim de garantir coerência e sinergia no âmbito de toda a organização - mesmo que não se disponha de um BSC único para a empresa como um todo.

Essa abordagem também é comum entre unidades de serviços compartilhados, como tecnologia da informação e recursos humanos, que desempenham papel estratégico fundamental na organização.

As novas informações geralmente induzem a novas decisões sobre as necessidades de mudança; assim, as iterações do *scorecard* são inevitáveis... embora possam ser frustrantes para algumas pessoas, as mudanças são sinais positivos. Mostram que o ciclo de aprendizado estratégico está em atuação.

De baixo para cima (Bottom up). Às vezes, observamos programas de desdobramento do BSC que são implementados de baixo para cima. Nesse caso, os líderes da organização definem a agenda estratégica e delegam a implementação dos diferentes *scorecards* aos colaboradores de linha de frente, que trabalham todos os dias com os clientes e que, portanto, exercem maior influência sobre o desempenho. Utilizando os temas

Editorial Brasil

como guia de orientação, as equipes de colaboradores de linha de frente desenvolvem *scorecards* que traduzem como alcançarão os objetivos abrangentes da organização.

Essa abordagem é atraente por duas razões: (1) Desenvolvem-se *scorecards* simultaneamente, desde o início, em todas as unidades da organização e (2) Promove-se a capacitação imediata (*empowerment*) dos indivíduos nos níveis mais baixos da organização, por meio de seu envolvimento na formulação da estratégia. Esse esquema funciona bem nas organizações intensivas em conhecimento, como empresas de serviços profissionais (consultoria, contabilidade, advocacia), cujos principais recursos são as pessoas. Nesses ambientes, a imposição de uma estratégia de cima par abaixo, sobre empregados quase sempre dotados de mentalidade independente, geralmente enfrenta resistência.[2] Em face da ascensão das organizações baseadas em conhecimento, é provável que com o tempo essa abordagem de baixo para cima torne-se mais comum.

Planejamento do Desdobramento

Como o desdobramento do BSC em toda a organização geralmente exige meses e, às vezes, anos, é prudente desenvolver um plano de projeto que detalhe a seqüência e o cronograma do desenvolvimento e divulgação de cada *scorecard*. A exemplo do mapa estratégico em si, o plano serve como guia de como se alcançará a visão (no caso, a visão do alinhamento organizacional). Em se tratando de empresas industriais de médio porte, com várias unidades de negócios, o desdobramento de alto a baixo pode demorar um ano.

Importância da liderança, da avaliação e da criatividade

Desdobramento é disseminação do programa BSC em toda a organização para garantir a execução da estratégia. Não importa quem seja o responsável pela missão - o gerente do projeto BSC ou o CEO - é importante decidir que tipo de estratégia de desdobramento faz mais sentido em cada organização específica, considerando seu tipo, cultura e estilo gerencial. Assim, será necessário desenvolver um plano sob medida que exerça o nível de controle certo e motive todos os participantes a darem o máximo de seu potencial. Portanto, lembre-se:

Para garantir o sucesso dos scorecards na base da organização, os líderes de alto nível precisam exercer um papel ativo e contínuo no empreendimento. Uma das formas mais eficazes de os executivos se envolverem na execução da estratégia nos níveis organizacionais mais baixos é rever periodicamente os *scorecards* nas linhas de frente e fazer perguntas exploratórias, do tipo "O que vocês estão tentando conseguir e como isso os diferenciará dos concorrentes?" "Como vocês saberão que foram bem-sucedidos?" e "Quais são suas iniciativas em andamento para atingir as metas de desempenho?"Jack Welch, ex-CEO da GE era conhecido por suas perguntas desse tipo. Seu engajamento ativo na execução da estratégia resultou em extraordinária convergência de foco em todos os níveis da organização.[3]

Não importa o nível em que tenha início o desdobramento do BSC, os relatórios, as análises e as tomadas de decisões devem fluir em ambas as direções. Qualquer programa de *Balanced Scorecard* é fundamentalmente sobre aprendizado, comunicação e mudança. As novas informações geralmente induzem a novas decisões sobre as necessidades de mudança; assim, as atualizações do *scorecard* são inevitáveis. E, com o funcionamento de *scorecards* interligados, as atualizações ou mudanças em um nível talvez devam desdobrar-se para outros níveis. Embora possam ser frustrantes para algumas pessoas, as mudanças são sinais positivos. Mostram que o ciclo de aprendizado estratégico está em atuação.

Não existe uma única maneira certa de promover o desdobramento do BSC na organização, não tenha medo de inovar, ou seja, com criatividade. Um dos primeiros adeptos do BSC, a cidade de Charlotte, Carolina do Norte, Estados Unidos, promoveu o desdobramento mediante a construção de *scorecards* em torno de temas, em vez de unidades organizacionais. A equipe executiva previu que essa abordagem estimularia as pessoas a cooperarem além das fronteiras, para alcançarem um propósito comum - o que efetivamente ocorreu. Outras organizações efetuam o desdobramento por tipos de cliente, processos de negócios, produtos ou regiões. Tudo depende de como se pretende utilizar o *scorecard* para impulsionar a mudança. Sem dúvida, o desdobramento do BSC na organização é mais arte do que ciência. Mas quando o líder e sua equipe chegam a um acordo quanto aos fundamentos - a agenda estratégica e a estrutura organizacional - já se está no caminho certo para desenvolver o programa de desdobramento mais adequado à organização.

(1) Como a estratégia geralmente é formulada no topo, usamos o termo desdobramento para referir-se à disseminação do BSC por toda a organização. Mas tal disseminação, conforme se argumenta neste artigo, nem sempre ocorre de cima para baixo. Pedimos desculpas aos puristas do idioma pelo uso do termo para nos referirmos a qualquer sentido em que ocorra essa infiltração do BSC.

(2) Ver David H. Maister, Managing the Professional Service Firm (Nova York: Simon & Schuster, 1997).

(3) Ver Larry Bossidy e Ram Charan, Execution: The Discipline of Getting Things Done (Nova York: Crown Business, 2002) para mais detalhes sobre como os gerentes seniores podem envolver a força de trabalho na execução da estratégia.

Para mais informações:

Kaplan e Norton. *Organização Orientada para a Estratégia, Parte dois, Capítulos 6 e 7 (pp. 180 e 204).*

Reprint #B0307D

Exemplar Profissional

The BSC at WORK

Como Desenvolver o Sistema de Relatórios do BSC: Parte I

Como transformar seu projeto para a execução da estratégia, o Balanced Scorecard, elaborado com tanto cuidado, em um sistema gerencial vivo e dinâmico? Por meio do processo de mensuração e análise sistemática do desempenho do BSC: elaboração de relatórios periódicos e padronizados, além de um conjunto de reuniões regulares para discutí-los.

O processo de mensuração e análise sistemática do desempenho do BSC permite que a organização analise a eficácia com que está executando a estratégia, identifique as situações em que está se afastando de seus objetivos e descubra como ajustar as iniciativas estratégicas para que retomem a trajetória correta.

O que fazer e não fazer no sistema de relatórios

- Inicie o sistema de relatórios até 60 dias depois da conclusão da construção do *Balanced Scorecard*.
- Não delegue o desenvolvimento do sistema de relatórios para gerentes intermediários. Os líderes seniores devem compor o núcleo da equipe do sistema de relatórios.
- Não busque a perfeição. Manter o impulso é crucial.
- Esteja preparado para mudar com o tempo o formato dos relatórios, à medida que as necessidades da equipe ficam mais claras.

O que é um relatório?

Os relatórios do *Balanced Scorecard* devem apresentar uma visão geral do BSC e, se possível, também um mapa estratégico que mostre o desempenho em cada objetivo estratégico. Cores (verde, amarelo e vermelho) ou símbolos indicam a situação de cada objetivo: na meta, um pouco fora da meta, fora da meta. Em seguida, em uma ou duas páginas, analisam o desempenho da organização (ver Figura 1), incluindo: análise do objetivo (e das respectivas iniciativas e indicadores), preparada pelo membro da equipe responsável por essa tarefa; descrição de como se calcula cada indicador; números referentes ao desempenho efetivo em comparação com as metas (quadros e gráficos facilitam a visualização); e detalhes sobre as iniciativas, etapas intermediárias, situação atual, além de comentários sobre seu andamento.

Com o tempo, as componentes do relatório do BSC mudarão naturalmente, à proporção que a equipe torna-se mais eficiente na identificação e organização das informações essenciais. Além disso, o BSC sempre evolui, na medida em que as lacunas da estratégia transparecem com mais clareza, a direção estratégica da organização toma outros rumos ou alguns aspectos são executados tão bem que se transformam em rotina. As funcionalidades do(s) *software*(s) do BSC permitem a produção de relatórios com vários graus de complexidade e detalhamento. Muitas organizações começam usando o Microsoft Excel ou Power Point e passam para o *software* do BSC, depois que se familiarizam com o processo e com as necessidades e recursos da organização relativos aos relatórios.

A Equipe do Sistema de Relatórios

A composição da equipe do sistema de relatórios dependerá da cultura gerencial, dos recursos disponíveis e do nível organizacional em que se desenvolve o BSC. Para garantir a diversidade da representação, as equipes devem ser compostas de seis a dez executivos, oriundos de várias áreas funcionais (p. ex., finanças, TI, *marketing* e RH). Os *scorecards* das unidades quase sempre têm menos representantes de áreas fun-

Figure 1. Amostra de uma página de detalhes de desempenho

Objetivo: Reduzir o prazo de processamento dos pedidos.

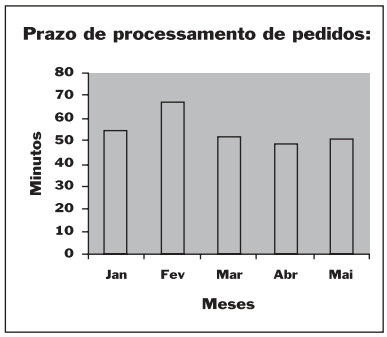
Perspectiva: Processos internos.

Tema: Excelência operacional.

Responsável pelo objetivo: Kent Smack
Responsável do indicador: Robert Howie Jr.
Analista do indicador: Randall Russell

Indicador 1 de 1: Prazo de processamento dos pedidos

Comentários: A equipe continua superando as expectativas quanto ao processamento de pedidos no prazo. O programa de rastreamento de pedidos pela Web continua valendo a pena. A preocupação que manifestei ao grupo gira em torno da meta fixada. Como não tínhamos um paradigma quando o indicador foi definido no ano passado, acho que precisamos gastar algum tempo para analisar se 56 minutos é realmente o prazo ideal para o processamento dos pedidos. Minha intuição, que não se baseia em análises da produtividade do pessoal, é que o prazo ótimo está mais perto de 40 minutos.



Meta: 56 minutos

Intuito do indicador 1: Medir o tempo de processamento de cada pedido

Fonte dos dados: Relatórios de rastreamento dos pedidos

Freqüência: Relatórios diários para os três turnos, compilados mensalmente

Método de cálculo: A duração do processamento é medida em minutos, desde a emissão até a embalagem e rotulagem para embarque

Base do programa: Rastreamento de pedidos pela Web

Responsável pelo programa: Michael Jones / Marcos (eventos)
- Compra do hardware (situação: completo)
- Instalação do software (situação: preocupação com a instalação no grupo internacional)
- Treinamento (situação: no prazo, para conclusão no terceiro trimestre)

cionais. Equipes muito grandes podem comprometer a eficácia dos debates e do processo decisório. Cada executivo deve ser o "dono" da parcela do *scorecard* que representa o objetivo estratégico pelo qual ele ou ela tem responsabilidade funcional. Se a coleta de dados for complexa (muitos indicadores e muitas fontes), os executivos devem incumbir subordinados de reunir e processar as informações dos indicadores e iniciativas. Geralmente, um gerente de projeto em tempo parcial é indicado para supervisionar a coleta de dados, preparar o relatório do BSC e gerenciar a logística das reuniões. Normalmente, essas funções são exercidas pelo gerente de projeto responsável pelo desenvolvimento inicial do *scorecard*. Essa pessoa, que deve prestar contas ao patrocinador do BSC, também ajuda a coordenar e executar a comunicação para a empresa.

Quando começar

Para manter o impulso, o sistema de relatórios deve ser implementado no prazo de 60 dias a contar da construção do *scorecard*. Quando se demora mais tempo, é fácil perder o ímpeto, comprometendo toda a iniciativa. A maioria das organizações é capaz de atingir essa meta, mesmo que seu BSC ainda não esteja em pleno funcionamento. Nenhuma organização disporá desde o início de todos os indicadores de que precisa para monitorar o desempenho. O mais importante, dizem Kaplan e Norton, é não esperar até que se tenham todos os indicadores para só então iniciar o sistema de relatórios. A construção do BSC é um processo iterativo; com o tempo, a organização refina os dados que melhor respaldam os indicadores e objetivos estratégicos.

Metas do sistema de relatórios

À medida que o programa se estabelece com firmeza na organização, o sistema de relatórios gera cada vez mais benefícios. As organizações alcançam consenso mais amplo e compreensão mais profunda a respeito do mapa estratégico e dos relacionamentos entre os *scorecards* das várias unidades. O processo aguça as discussões sobre a estratégia e concentra a atenção na melhoria do desempenho futuro, em vez de ficar ruminando o desempenho passado. Os relatórios também fomentam o diálogo contínuo sobre as diferentes iniciativas e suas ligações com os objetivos estratégicos. Finalmente, ajuda as organizações a reavaliar seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas, revisando-as sempre que necessário. Em síntese, um programa de relatórios sistemático e vigoroso é a maneira de traduzir a estratégia em ação - e de trazer o retorno sobre o investimento da empresa no *Balanced Scorecard*.

— Kent Smack, Consultor,
Balanced Scorecard Collaborative

A seguir: Reuniões sobre Relatórios.

In *the News Briefs*

O mall muito exclusivo de um varejista de modas: A **E-land**, da Coréia do Sul, famosa por seus métodos de gestão do conhecimento, criou uma Intranet que ela chama de "mall do conhecimento". Aqui, os empregados publicam informações úteis para os colegas - idéias que variam desde novos produtos até a decoração das lojas. O mall, parte de um amplo programa de mudança geral que inclui o Balanced Scorecard, ajudou a recuperar a E-land da quase falência, em 1998, para uma situação hoje em que está gerando lucros sem precedentes... A **Tisco, a primeira corretora de títulos e valores mobiliários da Tailândia**, foi uma das poucas empresas financeiras - apenas dezessete - que sobreviveram à crise financeira asiática de 1997-98, graças ao planejamento estratégico intensivo e ao vigoroso programa de mudança respaldado pelo BSC. Hoje, a empresa de serviços financeiros diversificados reconhece o valor do capital humano, atribuindo aos profissionais de RH funções de linha de frente, ao lado dos gerentes de negócios. **A MFC Asset Management**, também da Tailândia, adotou recentemente o BSC.

Atualmente, qual é o desafio mais sério para as empresas de seguro de vida?

De acordo com uma **pesquisa da Tillinghast**, o ambiente econômico - e a integração das unidades de negócios para a melhoria do desempenho. O principal executivo da Tillinghast, Rick Berry, observa que, hoje, "assistimos à difusão do uso do Balanced Scorecard"... Visão a longo prazo: **as verbas para tecnologia de RH** aumentaram em 4% este ano, observa a edição de maio da Hrfocus (publicada pelo Institute of Management and Administration), e a gestão do desempenho dos empregados e da empresa são as principais questões de TI para RH em 2003. Entre as mais importantes áreas tecnológicas que agregam valor está o alinhamento da força de trabalho, por meio do Balanced Scorecard. **Reincorporando a TI** para preservar o controle e a paixão. A área de TI da **Washington Mutual**, com base em Seattle, terceirizada desde 1996, apresentava graves problemas de fragmentação, confusão e ineficiência. O CIO (principal executivo de informática) Jerry Gross reincorporou a área de TI, para que todos trabalhassem de maneira integrada e uníssona - e com o objetivo de gerenciar a função como um negócio próprio. Depois da implementação do BSC, o nível dos serviços melhorou tanto que ele decidiu reassumir todas as funções de TI que representavam interfaces com os clientes, inclusive o help desk.

Governo Federal focado na estratégia: Nos últimos anos, o **Serviço de Finanças e Contabilidade** do Departamento de Defesa dos Estados Unidos (DFAS) - a maior operação de finanças e contabilidade do mundo - alcançou níveis de eficiência, de redução de custos e de controle entre os executivos que quase transforma em oximoro a expressão governo grande. Os programas do DFAS foram revigorados pela implementação do BSC em outubro de 2001... **O novo Departamento de Segurança Interna** dos Estados Unidos planeja usar o BSC para gerenciar e avaliar seus investimentos em TI e garantir o alinhamento destes com a visão e a estratégia... **Janet Foot**, gerente de programa de BSC na **Agência de Logística da Defesa (DLA)** dos Estados Unidos (ver BSR de novembro-dezembro de 2002), ganhou o Prêmio por Serviços Civis Meritórios, o segundo mais alto para servidores civis, por seu desempenho na liderança da implementação do BSC na DLA, que começou em 2000.

O Ministério do Comércio e da Indústria da África do Sul planeja implementar o BSC como parte de sua estratégia de mudança econômica, com vistas ao *empowerment* dos negros, por determinação de nova lei de 2003.

Enfim, livres: Avançando com a Gestão do Desempenho para além do Orçamento

Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, de Jeremy Hope e Robin Fraser (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

Por Michael G. Contrada, vice-presidente executivo, Balanced Scorecard Collaborative

As organizações têm investido muito dinheiro para impulsionar sua flexibilidade e adaptabilidade. Assim, depois de tanto esforço, por que ainda não chegaram lá? A razão, de acordo com os autores do novo livro Beyond Budgeting (Além do Orçamento), reside na dependência persistente em relação ao orçamento como ferramenta de gestão do desempenho. Libertar-se desse resíduo da velha cultura organizacional de comando-e-controle é a única maneira de liberar todo o potencial dos novos processos, ferramentas e tecnologias de gestão.

Depois de todos os programas de mudança organizacional, em que efetuaram investimentos tão vultosos, por que será que a maioria das empresas ainda enfrenta dificuldades para se transformarem em organizações responsivas aos clientes, focadas na estratégia e capazes de adaptação contínua? A resposta é simples, de acordo com este importante livro dos diretores do Beyond Budgeting Roundtable, um consórcio de pesquisas. Quase todas as organizações ainda estão presas ao processo orçamentário tradicional - fundamento da cultura de comando-e-controle que todos esses programas de mudança propõem-se erradicar.

Como um "Vírus Letal", o processo orçamentário, segundo argumentam os autores Jeremy Hope e Robin Fraser, não se presta a reparos e deve ser abolido. É lento, desajeitado e dispendioso; estimula os comportamentos disfuncionais que se manifestam em expressões como "use-o ou perca-o" e manipulação de números" (manipulação dos resultados). Além disso, é entrave à gestão eficaz em contextos sujeitos a rápidas transformações. O que converteu o orçamento, de início ferramenta útil para o planejamento das receitas e despesas, em uma camisa-de-força destrutiva, foi sua transformação em um contrato fixo de performance. Como tal, o orçamento impõe restrições à gestão, ao ponto de fazer mau uso dos recursos, subotimizar o desempenho e até infringir a lei. Os autores o comparam a um "vírus letal" capaz de "jazer em estado latente durante anos, até que um líder agressivo, adepto da 'gestão por números' entre em cena e desperte suas propriedades destrutivas".

Ferramentas da Gestão Adaptativa

Mesmo dispondo de ferramentas de gestão adaptativa (como o BSC), a organização não tem condições de tornar-se verdadeiramente focada na estratégia, enquanto seu comportamento gerencial continuar "centrado no orçamento". Além disso, os autores defendem a integração das principais técnicas gerenciais de hoje com uma cultura de *empowerment*, como condição para ir "além do orçamento". Os executivos precisam reconhecer que as metas de desempenho devem ser móveis, em vez de fixas, e baseadas em padrões mercadológicos ou competitivos em constante mutação, sempre levando em conta as oportunidades emergentes. Essas metas, que podem ser extraídas de *benchmarks* externos ou de melhores práticas internas, ajudam a libertar os gerentes e funcionários do "torniquete" do orçamento e a promover a excelência do desempenho como verdadeiro objetivo. A fixação de metas baseadas em *gaps* de desempenho transforma-se na pedra angular do planejamento. Hope e Fraser propõem o alongamento do período de mensuração, que tradicionalmente tem sido de um ano, para ciclos contínuos de vários anos, aos quais corresponderiam metas ajustadas periodicamente.

O processo de gestão com previsões móveis e iniciativas estratégicas

Exclusivo Brasil

permite que a organização interligue os ciclos de revisões táticas de curto prazo com os ciclos de revisões estratégicas de médio prazo. [1]

As organizações devem ampliar o foco da gestão do desempenho, que deixaria de concentrar-se apenas nos resultados financeiros, para abranger também os vetores da criação de valor - uma transformação crítica, pois hoje sabe-se que os elementos intangíveis da criação de valor (habilidades, tecnologia, clima e cultura) são fundamentais para a gestão da mudança estratégica. E aí entram o mapeamento estratégico e o *Balanced Scorecard*.

Descentralização Radical

Mas Hope e Fraser argumentam que sua abordagem além do orçamento não pode ser plenamente realizada até que a organização também adote a "descentralização radical". O controle de cima para baixo deve dar lugar ao senso de responsabilidade da linha de frente e à auto-regulação, supervisionada e orientada - não comandada - pelos escalões superiores. Isso exige novo modelo de governança, baseado em princípios e em fronteiras, não em regras, e uma nova cultura que promova "decisões criadoras de valor" e "sistemas de informação abertos". A exemplo do princípio de Kaplan e Norton de converter a estratégia em tarefa de todos, a descentralização radical fomenta a responsividade, o aprendizado e a inovação nas linhas de frente, requisitos fundamentais para a gestão adaptativa. Os estudos de casos em Beyond Budgeting, esclarecem as adaptações a serem efetuadas nos processos gerenciais de planejamento e elaboração de relatórios, que são essenciais para a mudança sustentável. Contudo, não se deve esperar qualquer orientação sobre como implementar e integrar as ferramentas (BSC, custeio baseado em atividades, previsões móveis) que constituem a abordagem dos autores. A maneira de transformar a estratégia, o planejamento e o sistema de relatórios em "processo contínuo" será apresentada em novo livro.

(1) Ver "Creating Budget-less Organizations with the Balanced Scorecard", BSR, novembro-dezembro de 2000 (Reprint # B0011B) e "New Tools for a Corporate Culture", BSR, janeiro-fevereiro de 2002 (Reprint # B0201C).

Reprint #B0307F

Product #B03070

Balanced Scorecard REPORT
REFLEXÕES, IDÉIAS & EXPERIÊNCIAS PARA ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA A ESTRATÉGIA

Agora em português ou espanhol!

Aclamado pela Harvard Business Review como um dos mais revolucionários modelos de gestão dos últimos 75 anos, o Balanced Scorecard, dos Professores **Robert Kaplan** e **David Norton**, está ligado à implementação da estratégia de forma completa e efetiva.

Assine hoje mesmo
www.bscreport.com.br