

Robert S. Kaplan . David P. Norton

Organização Orientada para a Estratégia

The Strategy-Focused Organization

*Como as empresas
que adotam o*

BALANCED SCORECARD

*prosperam no novo
ambiente de negócios*



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2019

Sumário

Prefácio 7

1. Criando a Organização Orientada para a Estratégia 11
2. Como a Mobil se transformou em Organização Orientada para a Estratégia 39

PARTE UM

COMO TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS 77

3. A Construção de Mapas Estratégicos 81
4. A Construção de Mapas Estratégicos em Empresas do Setor Privado 119
5. *Scorecards* Estratégicos em Organizações Sem Fins Lucrativos, Governamentais e de Assistência Médica 145

PARTE DOIS

O ALINHAMENTO DA ORGANIZAÇÃO PARA CRIAR SINERGIAS 175

6. Criar Sinergias entre Unidades de Negócio 180
7. Criar Sinergias por meio de Serviços Compartilhados 204

PARTE TRÊS

TRANSFORMANDO A ESTRATÉGIA EM TAREFA COTIDIANA DE TODOS 225

8. Criando a Consciência Estratégica 229
9. Como Definir Objetivos Pessoais e de Equipes 247
10. O Contracheque Equilibrado 267

PARTE QUATRO

A TRANSFORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM PROCESSO CONTÍNUO 287

11. Planejamento e Orçamento 291

12. *Feedback* e Aprendizado 315

PARTE CINCO

LIDERANÇA EXECUTIVA PARA MOBILIZAR A MUDANÇA 343

13. Liderança e Mobilização 345

14. Como Evitar as Armadilhas 369

Perguntas Mais Frequentes 385

Autores 399

Índice 401

Criando a Organização Orientada para a Estratégia

CAPACIDADE DE EXECUTAR A ESTRATÉGIA. Pesquisa entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si.¹ Esses gerentes citaram a implementação da estratégia como o fator mais importante na avaliação da gerência e da corporação. Essa descoberta parece surpreendente, pois nas últimas duas décadas os teóricos em gestão, os consultores gerenciais e a imprensa especializada se concentraram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior. Aparentemente, a formulação da estratégia nunca foi tão relevante.

No entanto, outros observadores concordam com a opinião dos gestores de portfólio no sentido de que a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si. Em princípios da década de 1980, uma pesquisa entre consultores gerenciais revelou que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito.² Mais recentemente, uma reportagem de capa da *Fortune*, em 1999, sobre casos de fracasso de eminentes CEOs, concluiu que a ênfase na estratégia e na visão dava origem à crença enganosa de que a estratégia certa era a condição necessária e suficiente para o sucesso. “Na maioria dos casos — estimamos em 70% — o verdadeiro problema não é [má estratégia, e sim]... má execução”, asseveraram os autores.³ Assim, com índices de fracasso na faixa de 70 a 90%, percebemos por que investidores sofisticados chegaram à conclusão de que a execução é mais importante do que a visão.

Por que será que as organizações enfrentam dificuldades na implementação de estratégias bem formuladas? Um problema é que as estratégias — a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor — estão mudando, mas as ferramentas para a mensuração das estratégias ficaram para trás. Na economia industrial, as empresas criavam valor a partir de ativos tangíveis, mediante a transformação de matérias-primas em produtos acabados. Um estudo do Brookings Institute, de 1982, mostrou que o valor contábil dos ativos tangíveis representava 62% do valor de mercado das organizações industriais. Dez anos mais tarde, o índice caiu para 38%.⁴ E estudos recentes estimaram que, em fins do século XX, o valor contábil dos ativos tangíveis correspondiam a apenas 10 a 15% do valor de mercado das empresas.⁵ Sem dúvida, as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização: relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e bancos de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.

Numa economia dominada por ativos tangíveis, as mensurações financeiras eram adequadas para registrar no balanço patrimonial das empresas os investimentos nos estoques e no ativo imobilizado. A demonstração do resultado também era capaz de revelar as despesas associadas com o uso desses ativos tangíveis, para a geração de receitas e lucros. Mas a economia de hoje, na qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na falta dessas ferramentas, as empresas têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir.

As empresas também enfrentaram problemas na tentativa de implementar estratégias com base no conhecimento em organizações concebidas para a competição na era industrial. Muitas organizações, mesmo já em fins da década de 1970, operavam sob o rigoroso controle central, por meio de grandes departamentos funcionais. A estratégia era desenvolvida no topo e implementada por meio de uma cultura centralizada de comando e controle. A mudança era incremental, permitindo que os gerentes utilizassem sistemas de controle gerencial táticos, com reações lentas, como o orçamento. Contudo, tais sistemas foram concebidos para empresas industriais do século XIX e de princípios do século XX, e são inadequados para o ambiente dinâmico de hoje, em rápida transformação. Todavia, muitas organizações ainda utili-

zam essas mesmas ferramentas. Assim, será que é surpresa para alguém o fato de terem dificuldade na implementação de novas estratégias radicais, projetadas para a competição com base no conhecimento, já no século XXI? As organizações necessitam de novos tipos de sistemas gerenciais — concebidos explicitamente para gerenciar estratégias, e não táticas.

A maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas muito mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. E com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo. As organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre a estratégia. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos.

Vários anos atrás, desenvolvemos o *balanced scorecard*.⁶ Na época, achávamos que o *balanced scorecard* tratava de mensuração e não de estratégia. Partimos da premissa de que a confiança exclusiva em indicadores financeiros estava induzindo as empresas a opções errôneas. As mensurações financeiras são indicadores defasados; concentram-se em resultados, nas conseqüências de ações passadas. A dependência única em relação aos indicadores financeiros promoveu comportamentos de longo prazo que sacrificavam a criação de valor de longo prazo pelo desempenho de curto prazo. A abordagem do *balanced scorecard* preservou as mensurações do desempenho financeiro, os indicadores retardatários, mas as complementou com a mensuração de outros vetores do desempenho financeiro futuro.

Mas quais seriam os indicadores adequados do desempenho futuro? Se os indicadores financeiros estavam induzindo as empresas a opções errôneas, que mensurações as conduziriam por trajetórias mais adequadas? A resposta acabou sendo óbvia: *Meça a Estratégia!* Assim, todos os objetivos e indicadores do *balanced scorecard* — financeiros e não financeiros — devem emanar da visão e da estratégia da organização.

Ainda que não tenhamos avaliado as implicações na época, o *balanced scorecard* logo se convertia em ferramenta para a gestão da estratégia — ou seja, instrumento para lidar com as taxas de fracasso de 90%.

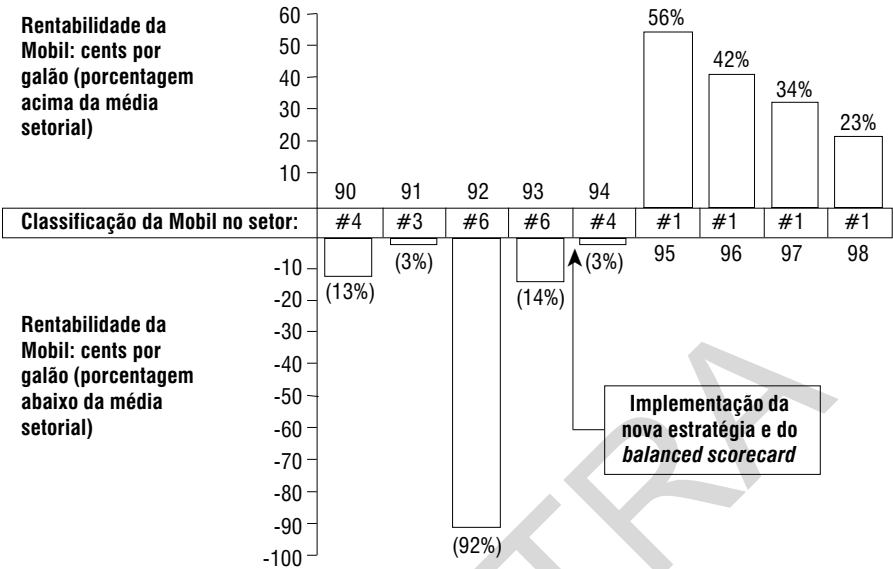
Muitas das primeiras empresas que nos pediram para ajudá-las a adotar o *balanced scorecard* — a North America Marketing and Refining Division, da Mobil Oil Corporation; a Property & Casualty Division, da CIGNA Corporation; o Chemical Retail Bank; e a Rockwater Division, da Brown & Root Energy Services — apresentavam desempenho insatisfatório; estavam perdendo dinheiro e descambavam para a retaguarda dos respectivos setores. Cada uma dessas organizações mudara recentemente a equipe gerencial para promover uma reviravolta no desempenho. Cada nova equipe gerencial introduziu estratégias fundamentalmente diferentes, na tentativa de tornar as organizações mais sensíveis aos clientes. As estratégias não se basearam apenas em medidas de redução de custos e de *downsizing*; ao contrário, exigiam reposicionamento da organização em seus espaços competitivos. Mais importante, as novas estratégias demandavam que toda a organização adotasse um novo conjunto de valores e prioridades culturais. Em retrospectiva, pediram-nos que implementássemos o *balanced scorecard* em quatro cenários catastróficos: organizações fracassadas e desmotivadas, cujos efetivos de pessoal de até 10.000 empregados precisavam aprender e compreender uma nova estratégia e mudar comportamentos arraigados havia décadas.

Mobil North America Marketing and Refining

Em 1992, a North America Marketing and Refining, divisão da Mobil, com vendas anuais de US\$15 bilhões,⁷ situava-se em último lugar entre os pares setoriais em rentabilidade, com o retorno sobre o investimento em níveis inaceitáveis e precisando de um aporte de recursos da ordem de US\$500 milhões apenas para a manutenção e modernização das instalações. A nova equipe gerencial desenvolveu uma estratégia focalizada no cliente; descentralizou a organização em 18 unidades de negócio voltadas para o mercado, com responsabilidade pelos lucros; e reestruturou as funções de apoio central em 14 grupos de serviço compartilhado. O *balanced scorecard* foi implementado em 1994, para divulgar e gerenciar o lançamento da nova estratégia.

Os resultados foram rápidos. Após alguns anos de desempenho abaixo da média, inclusive com a pior classificação no grupo de concorrentes em 1992 e 1993, a Mobil galgou o primeiro lugar em 1995, com

Figura 1.1 Rentabilidade relativa da Mobil NAM&R, 1990-1998



lucros 55% superiores à média setorial (ver Figura 1.1). Essa reviravolta foi conseguida dois anos depois do lançamento da nova estratégia, da implementação da nova organização e da adoção do *balance scorecard* como ferramenta de gerenciamento do desempenho. Ainda mais impressionante, a Mobil manteve a liderança setorial durante os quatro anos seguintes, ininterruptamente. Brian Baker, vice-presidente executivo da divisão em princípios de 1998, comentou o seguinte sobre o sucesso da organização: “Em 1997, conseguimos o primeiro lugar no setor durante três anos consecutivos, proeza sem precedentes para uma grande empresa de petróleo... O *scorecard* merece a parte do leão dos créditos. Com o *balanced scorecard*, criamos uma atitude mental voltada para o desempenho.”

CIGNA Property & Casualty Insurance

Em 1993, a divisão Property & Casualty da CIGNA teve um prejuízo de quase US\$275 milhões, situação que caracterizou o pior desempenho do setor. A divisão estava quase falida. Embora seu mau desempenho fosse devido em parte a algumas grandes catástrofes, quase todas as suas linhas de negócio apresentavam desempenho insatisfatório. A nova equipe gerencial, incumbida de promover a reviravolta da empresa, desenvolveu uma nova estratégia de “especialização”, concen-

trando-se nos nichos em que desfrutava de vantagem comparativa em informações. Em 1994, a equipe gerencial implementou a estratégia nas 21 unidades de negócio, utilizando o *balanced scorecard* como processo gerencial central.

Os resultados foram rápidos e drásticos. Em dois anos, a CIGNA Property & Casualty voltou a dar lucro, sustentando e melhorando seu desempenho durante cada um dos quatro anos seguintes. Em 1998, a rentabilidade da empresa se classificou entre as melhores do setor e muitos de seus negócios apresentaram desempenho enquadrado no quartil superior. Em fins de 1998, a matriz cindiu a divisão Property & Casualty por US\$3,45 bilhões. De acordo com Gerald Isom, presidente da CIGNA Property & Casualty, o *balanced scorecard* desempenhou importante papel nessa história de sucesso: “A CIGNA utilizou o *balanced scorecard* para gerenciar sua transformação de empresa generalista em especialista do primeiro quartil.”⁸

Divisão Rockwater da Brown & Root Energy Services

A Rockwater, empresa de construções submarinas da Brown & Root Energy Services (parte da Halliburton Corporation), com sede em Aberdeen, Escócia, prestava serviços a grandes empresas de óleo e gás, com operações na plataforma continental. Em 1992, a Rockwater dava prejuízo. Em 1993, Norm Chambers, novo presidente da divisão, apresentou o *balanced scorecard* à equipe gerencial, como ferramenta para esclarecer e vender a nova estratégia, com base no desenvolvimento de relacionamentos com os clientes que de fato agregassem valor, em vez de limitar-se a oferecer o menor preço. Em 1996, a Rockwater foi a primeira em seu nicho em crescimento e rentabilidade. “O *balanced scorecard* ajudou a melhorar nossa comunicação e a aumentar nossa rentabilidade.”⁹

Chemical (Chase) Retail Bank

A implementação no Chemical Retail Bank começou em 1992, logo depois da fusão do Manufacturers Hanover com o Chemical Bank. Michael Hegarty, presidente do Retail Bank, utilizou o *scorecard* como parte de uma nova estratégia: diversificar as atividades do banco, reduzindo a importância dos clientes de contas correntes e de contas de poupança, produtos que cada vez mais assumiam características de *commodities*, embora envolvendo agências dispendiosas na área metropolitana de Nova York. O Chemical, novo banco resultante da fusão,

teria de fechar centenas de agências que se tornaram redundantes. Mediante o uso do *scorecard* para enfatizar o foco agudo nos clientes almejados, o banco de varejo foi capaz de realizar as metas da fusão em termos de redução de custos e ao mesmo tempo minimizar a perda de clientes importantes. Na verdade, o banco ainda expandiu a receita com a base de clientes almejados. Os lucros do banco no varejo apresentaram a seguinte evolução:

Ano	Lucros
1993 (ano-base)	x
1994	8x
1995	13x
1996	19x

A melhoria representou centenas de milhões de dólares adicionais por ano, durante os primeiros três anos após a adoção da nova ferramenta: “O *balanced scorecard* se tornou parte integrante de nosso processo de gestão da mudança. O *scorecard* nos induziu a olhar além dos indicadores financeiros e a concentrar a atenção nos fatores que criam valor econômico.”¹⁰

Em contraste com as dificuldades experimentadas pela maioria das organizações na implementação da estratégia, esses quatro adeptos iniciais utilizaram o *scorecard* para promover grandes mudanças estratégicas e organizacionais. E o “longo prazo” chegou muito rápido. As empresas desfrutaram benefícios substanciais com suas novas estratégias logo no início das atividades de implementação.

O *balanced scorecard* foi responsável pela diferença. Cada organização executou as estratégias a partir dos mesmos recursos físicos e humanos que anteriormente produziram desempenho decepcionante. As estratégias foram implementadas com os mesmos produtos, as mesmas instalações, os mesmos empregados e os mesmos clientes. A diferença foi uma nova equipe de alta administração que utilizou o *balanced scorecard* para concentrar todos os recursos organizacionais na nova estratégia. O *scorecard* capacitou as organizações bem-sucedidas a construir um novo tipo de sistema gerencial — concebido para gerenciar a estratégia. Este novo sistema gerencial apresentava três dimensões distintas:

1. Estratégia. A estratégia se converte no principal item da agenda organizacional. O *balanced scorecard* permitiu que, pela primeira vez, as organizações descrevessem e comunicassem a estratégia de maneira compreensível e que servisse de base para a ação.

2. Foco. O foco se torna muito concentrado. Com o *balanced scorecard* como piloto de “navegação”, todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia.
3. Organização. Todo o pessoal se mobiliza para formas de atuação radicalmente novas. O *balanced scorecard* forneceu a lógica e a arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os diferentes empregados.

Essas empresas usaram o *balanced scorecard* para criar organizações focalizadas na estratégia. Elas superaram as chances tradicionalmente contrárias ao sucesso na execução da estratégia.

OS PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES FOCALIZADAS NA ESTRATÉGIA

Ao se referirem à maneira como atingiram esses resultados extraordinários, os executivos sempre mencionam duas palavras: *alinhamento* e *foco*. De que maneira o foco propicia o desempenho notável? Pense na luz difusa numa sala bem iluminada por milhares de watts de lâmpadas incandescentes e fluorescentes. Compare essa luz difusa e quente com o feixe de luz resplandecente produzido pela minúscula pilha de um ponteiro manual a laser. Apesar de seus recursos limitados (duas pilhas 1,5 volts), o ponteiro produz uma luz ofuscante, ao concentrar todos os fótons e ondas luminosas num único feixe. O laser opera de maneira não-linear; alavanca a fonte de energia limitada para produzir um feixe de luz incrivelmente brilhante e concentrado. Do mesmo modo, a estratégia bem elaborada e bem compreendida é capaz de produzir avanços extraordinários não-lineares no desempenho, por meio da convergência e da consistência dos recursos limitados da organização.

O *balanced scorecard* capacitou as primeiras adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização (ver Figura 1.2).

Nossas pesquisas sobre empresas bem-sucedidas do *balance scorecard* revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégicos. Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focalizada na estratégia (ver Figura 1.3)

Figura 1.2 Alinhando e focalizando os recursos na estratégia

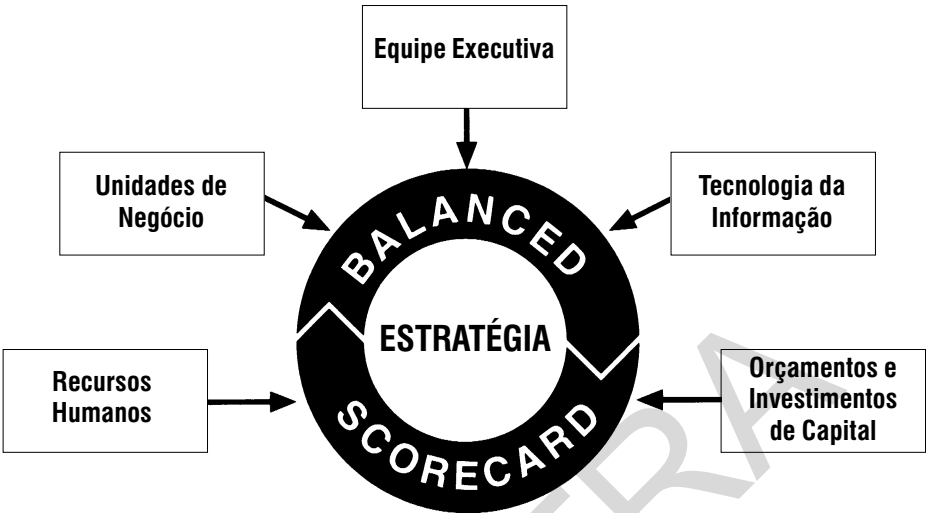


Figura 1.3 Princípios da organização focalizada na estratégia



Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

A velocidade com que as novas estratégias produziram resultados indicam que o sucesso das empresas não resultou do lançamento de novos produtos ou serviços extraordinários, de grandes investimentos de capital, ou até mesmo da construção de novos ativos intangíveis ou “intelectuais”. Evidentemente, as empresas desenvolveram novos produtos e serviços, e investiram em ativos tangíveis e intangíveis. Mas esses investimentos não seriam capazes de proporcionar tais benefícios em apenas dois anos. Para alcançar os resultados descritos, as empresas exploraram melhor as capacidades e os ativos — tangíveis e intangíveis — já existentes em suas organizações. As novas estratégias das empresas e o *balanced scorecard* liberaram capacidades e ativos até então ocultos (ou congelados) dentro das velhas organizações.

Com efeito, o *scorecard* forneceu o tipo de “receita” pela qual ingredientes já existentes na organização se combinaram para a criação de valor de longo prazo. Pense na maneira como o preparo de uma refeição exige a combinação de matérias-primas (os ingredientes), capital e ativos tangíveis (utensílios de cozinha, fogão, forno) e capital humano intangível (o *chef*). Mas a refeição de qualidade exige uma receita para o bom aproveitamento de todos esses ativos tangíveis e intangíveis. A receita é o ativo abstrato crítico. Ela transforma os ingredientes crus, os ativos físicos e os ativos intangíveis — itens de pouco valor quando considerados de forma isolada — num grande prato, de valor considerável. A receita corresponde à estratégia da empresa, que combina os recursos e as capacidades internas na criação de proposições de valor sem igual para os clientes e segmentos de mercado almejados. As empresas de nossa amostra foram bem-sucedidas com o *balanced scorecard* pois envolveram todos os empregados, não apenas o principal cozinheiro na implementação e melhoria da receita.¹¹

O *balanced scorecard* fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não seremos capazes de implementar a estratégia se não conseguirmos descrevê-la. Ao contrário do que ocorre na área financeira, onde referenciais padronizados, como o livro razão, a demonstração do resultado e o balanço patrimonial, documentam o plano e o desempenho financeiro, a descrição da estratégia não se baseia em referenciais de ampla aceitação. Há tantas maneiras diferentes de descrever a estratégia quanto o número de teóricos e de metodologias sobre estratégia.

Desde o lançamento do *balanced scorecard* em 1992, trabalhamos com mais de duzentas equipes executivas no planejamento de programas *scorecard*. Sempre iniciamos o projeto perguntando: “Qual é a estra-

tégia?” A partir dessa base de experiência, criamos um referencial geral para a descrição e implementação de estratégias que consideramos tão útil quanto os referenciais utilizados pelos gerentes financeiros — demonstração do resultado, balanço patrimonial, demonstração do fluxo de caixa — para fins de planejamento financeiro e de elaboração de relatórios de desempenho. O novo referencial, que chamamos de “mapa estratégico”, é uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia. A ferramenta fornece os fundamentos para o projeto de um *balanced scorecard* que seja a pedra angular de um novo “sistema gerencial estratégico”.

Os mapas de estratégia e os *balanced scorecards* cuidam das deficiências dos sistemas de mensuração dos ativos tangíveis da era industrial. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas de estratégia mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis. Os sistemas de mensuração financeira registram os valores contábeis isolados dos ativos tangíveis — caixa, contas a receber, estoques, terrenos, instalações e equipamentos. Os valores desses tipos de ativos independem em grande parte dos respectivos proprietários; seus valores decorrem do fato de estarem embutidos em estratégias coerentes e integradas. O uso pelo *scorecard* de indicadores quantitativos, mas não financeiros — como duração dos ciclos, participação de mercado, inovação, satisfação e competências — possibilita a descrição e mensuração do processo de criação de valor, em vez da simples inferência. A proposição de valor para o cliente descreve o contexto em que os ativos intangíveis, como empregados qualificados e motivados, e sistemas de informação sobre os clientes, se convertam em resultados tangíveis, como retenção de clientes, receita de novos produtos e serviços, e, em última instância, lucros. O mapa estratégico e o correspondente programa de mensuração do *balanced scorecard* fornecem a ferramenta para descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir dos ativos intangíveis. Os mapas de estratégia e os *balanced scorecards* constituem a tecnologia de mensuração utilizada pela gerência na economia baseada no conhecimento.

Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do *balanced scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

Princípio 2: Alinhar a Organização à Estratégia

A sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. As organizações se compõem de numerosos setores, unidades de negócio

e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas. A corporação define as conexões esperadas para a criação da sinergia e assegura a efetiva ocorrência dessas conexões — tarefa mais fácil de dizer do que de fazer.

Tradicionalmente, as organizações são projetadas em torno de especialidades funcionais, como finanças, fabricação, marketing, vendas, engenharia e compras. Cada função tem seu próprio corpo de conhecimentos, linguagem e cultura. Daí surgem silos funcionais que se transformam em grandes obstáculos à implementação da estratégia, pois a maioria das organizações enfrenta grandes dificuldades de comunicação e coordenação entre essas funções especializadas.

No entanto, as organizações focalizadas na estratégia rompem essa barreira. Os executivos substituem as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicos que possibilitam a difusão de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de prioridades coerentes em todas as diferentes unidades organizacionais dispersas. As unidades de negócio e as unidades de serviço compartilhado se conectam à estratégia por meio de temas e objetivos comuns que permeiam seus *scorecards*. Em todos os casos, as empresas bem-sucedidas usam os *balanced scorecards* de maneira coordenada em toda a organização, para garantir que o todo exceda a soma das partes.

Princípio 3: Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

O CEO e a equipe de liderança sênior das organizações de nosso estudo que adotaram o *balanced scorecard* não tinham condições de implementar a estratégia sozinhos, necessitando da contribuição ativa de todos na organização. Referimo-nos a essa situação como a migração da estratégia de 10 (a equipe executiva sênior) para a estratégia de 10.000 (todos na empresa). Como difundir a estratégia a partir da sala do conselho para as bases operacionais e, assim, para as linhas de frente das atividades cotidianas e dos serviços aos clientes?

As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. Isso não é direção de cima para baixo. É comunicação de cima para baixo. Os indivíduos distantes da corporação e das sedes regionais — na refinaria de petróleo no Texas, no posto de gasolina em New Hampshire, nas mesas de pedidos de pagamento de seguro em Des Moines — são aqueles que

descobrirão formas de atuação mais compatíveis com os objetivos estratégicos da empresa.

Os executivos usam o *balanced scorecard* como ferramenta nos processos de *comunicar* a estratégia e *educar* a organização. Alguns observadores questionam a difusão da estratégia em toda a organização, temendo o vazamento de informações valiosas para os concorrentes. Brian Baker, da Mobil, assim responde a esse questionamento: “O conhecimento de nossa estratégia de pouco adiantará aos concorrentes, se não souberem executá-la. Por outro lado, não temos condições de executar a estratégia se nosso pessoal desconhecer a. É um risco que precisamos assumir.”

As empresas são capazes de educar seus empregados sobre conceitos de negócio surpreendentemente sofisticados. Para compreender o *scorecard*, os empregados precisaram aprender sobre segmentação dos clientes, custeio variável e marketing de banco de dados. Em vez de presumir que a força de trabalho não conseguiria absorver essas idéias, as empresas efetuaram um esforço coordenado para treinar os empregados em todos os níveis da organização sobre esses componentes estratégicos críticos.

Em seguida, as empresas infundiram nos níveis mais baixos da organização os *scorecards* do nível corporativo e das unidades de negócio. Em muitos casos, adotaram-se *scorecards* individuais para a definição de *objetivos pessoais*. A estratégia e o *scorecard* foram comunicados de maneira holística. Em vez de transmitir os objetivos por meio da cadeia de comando, como de costume, toda a estratégia foi divulgada no estilo *top-down*.^{*} As pessoas e os departamentos nos níveis mais baixos deviam desenvolver seus próprios objetivos, à luz das prioridades mais amplas. O processo redundou em muitas surpresas agradáveis, à medida que as pessoas identificavam áreas fora de sua responsabilidade funcional, onde também eram capazes de contribuir.

Finalmente, cada uma das organizações bem-sucedidas vinculou a *remuneração por incentivos* ao *balanced scorecard*. A maioria dos executivos optou por um sistema de recompensa pelo desempenho voltado para as equipes e não para os indivíduos. Os *scorecards* das unidades de negócios e das divisões eram utilizados como base para a distribuição das recompensas, abordagem que enfatizava a importância do trabalho em equipe na execução da estratégia. A remuneração se funda-

^{*} *Top-down*: método de projeto e programação que parte do geral para o específico, em oposição à abordagem *bottom-up*, do específico para o geral. Projeto e programação *top-down* ou projeto e programação *bottom-up*. (N.T.)

mentava em até 25 indicadores estratégicos. Em vez de promover situações de confusão, como muitos receavam, os sistemas de remuneração baseados no *scorecard* aumentaram o interesse dos empregados por todos os componentes da estratégia e reforçaram a demanda por conhecimentos e informações sobre os indicadores do *scorecard*. Na realidade, a estratégia se transformou em tarefa cotidiana de todos, pois todos a compreendiam e estavam motivados para a sua execução.

Princípio 4: Converter a Estratégia em Processo Contínuo

Para a maioria das organizações, o processo gerencial se desenvolve em torno do orçamento e do plano operacional. A reunião gerencial mensal se concentra na revisão do desempenho em comparação com as previsões, na análise das variações do real em relação ao orçado e no desenvolvimento de planos de ação para cuidar das discrepâncias. Não há nada de errado nessa abordagem em si. A gestão tática é imprescindível. Mas na maioria das organizações tudo se resume a isso. Nossas pesquisas indicam que 85% das equipes gerenciais passam menos de uma hora por mês discutindo estratégia. Não admira que as estratégias não sejam implementadas, quando as discussões sobre estratégia nem mesmo constam dos programas e das agendas executivas. As organizações focalizadas na estratégia adotam uma abordagem diferente.

As empresas bem-sucedidas na adoção do *balanced scorecard* implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que chamamos de “processo de *loop* duplo”, que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo. Em face da inexistência anterior de qualquer processo de gestão da estratégia, cada organização desenvolveu sua própria abordagem. Durante a implementação, emergiram três importantes temas.

Primeiro, as organizações começaram a *conectar a estratégia ao processo orçamentário*. O *balanced scorecard* forneceu os critérios para a avaliação dos investimentos e iniciativas potenciais. A motivação inicial do Chemical Retail Bank para a adoção do *scorecard* foi a promoção do raciocínio estratégico na seleção de investimentos. Dentre os mais de 70 diferentes pedidos de financiamento interno, o banco constatou que mais de 50% não exerciam impacto sobre o *scorecard*, descartando-os como não estratégicos. Assim, desenvolveu-se um processo para o gerenciamento das iniciativas estratégicas. Embora o processo ocorresse durante a elaboração do orçamento anual, as iniciativas estratégicas eram tratadas de maneira diferente. As empresas descobriram que ne-

cessitavam de dois tipos de orçamento: um *orçamento estratégico* e um *orçamento operacional*. Essa diferenciação é essencial. Da mesma maneira como o *balanced scorecard* tenta proteger as iniciativas de longo prazo da subotimização de curto prazo, o processo orçamentário também deve resguardar as iniciativas de longo prazo das pressões para a apresentação de bom desempenho financeiro no curto prazo.

O segundo passo, e também o mais importante, foi a implementação de *reuniões gerenciais simples* para a avaliação da estratégia. Por mais óbvia que pareça essa prática, tais reuniões não existiam no passado. Agora, agendavam-se reuniões gerenciais mensais ou trimestrais para discutir o *balanced scorecard*, de modo que um amplo espectro de gerentes participasse da estratégia. Assim, liberou-se um novo tipo de energia. As pessoas usavam termos com *vibrante* para descrever os eventos. Sistemas de *feedback* foram implementados para respaldar o processo. De início, os sistemas se destinavam a atender às necessidades da equipe executiva. Mas muitas das organizações deram um passo adiante, por meio da criação de *relatórios abertos*, tornando os resultados do desempenho disponíveis para todos na organização. Com base no princípio de que a “estratégia é tarefa de todos”, essas empresas capacitaram “todas as pessoas”, proporcionando a todos os empregados o conhecimento necessário à execução do respectivo trabalho. Na CIGNA, uma agente de seguros de primeira linha tomava conhecimento dos relatórios de desempenho antes de um executivo de linha, se por acaso estivesse monitorando o sistema de *feedback*. A situação criou um conjunto de questões culturais que revolucionaram as abordagens tradicionais sobre poder e desempenho.

Finalmente, evoluiu-se para um *processo de aprendizado e adaptação da estratégia*. Os *balanced scorecards* iniciais representavam hipóteses sobre a estratégia; eles eram a melhor estimativa, na época da formulação, das ações que redundariam no sucesso financeiro de longo prazo. O processo de desenvolvimento do *scorecard* ajudou a explicitar as relações de causa e efeito nas hipóteses estratégicas. À medida que se implementava o *scorecard* e os sistemas de *feedback* reportavam o progresso, as organizações tinham condições de testar as hipóteses da estratégia. Algumas, como a Brown & Root, adotavam testes formais, usando correlações estatísticas entre os indicadores do *scorecard* para determinar se, por exemplo, os programas de capacitação dos empregados estavam aumentando a satisfação dos clientes e melhorando os processos. Outras, como o Chemical Retail Bank, testavam as hipóteses de maneira mais qualitativa, durante reuniões em que os gerentes validavam e refinavam os programas em andamento para melhorar a

qualidade dos serviços e aumentar o grau de retenção de clientes. Ainda outras recorriam às reuniões para apurar o surgimento de novas oportunidades estratégicas ainda não incluídas no *scorecard*. Em cada caso, as idéias e o aprendizado eram um processo contínuo dentro da organização. Em vez de esperar pelo ciclo orçamentário do próximo ano, as prioridades e o *scorecard* eram atualizados de imediato. De maneira muito semelhante à do navegador que conduz a nau numa longa jornada, sempre sensível às mudanças dos ventos e das correntes para a oportuna adaptação do curso, os executivos das empresas bem-sucedidas utilizavam as idéias e o aprendizado da organização para assegurar a constante sintonia fina das estratégias. De evento anual isolado, a estratégia se converteu em processo contínuo.

Princípio 5: Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

Os primeiros quatro princípios se concentram nas ferramentas, no referencial e nos processos de respaldo do *balanced scorecard*. Vale enfatizar que os processos e ferramentas são insuficientes para criar a organização focalizada na estratégia. A experiência tem demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. E a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados. Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário.

O programa de *balanced scorecard* bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de “mensuração”, mas sim de um programa de mudança. De início, o foco é a mobilização e a criação de impulso para o lançamento do processo. Após a mobilização da organização, o foco se desloca para a *governança*, com ênfase em abordagens fluidas e baseadas no trabalho em equipe, como meio de lidar com a natureza não estruturada da transição para um novo modelo de desempenho. Por fim, de maneira gradual ao longo do tempo, desenvolve-se um novo sistema gerencial — um *sistema gerencial estratégico* que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas

em novo sistema de gestão. As novas fases podem desenrolar-se ao longo de dois ou três anos.

A primeira fase, *mobilização*, esclarece para a organização por que a mudança é necessária; é preciso descongelar a organização. John Kotter descreve como as mudanças revolucionárias começam no topo, com três ações distintas dos líderes: (1) infusão do senso de urgência, (2) formação de uma coalizão orientadora e (3) desenvolvimento da visão e estratégia.¹² Os líderes das organizações que adotaram com êxito o *balanced scorecard* nitidamente seguiram essas recomendações. Várias das empresas adeptas enfrentavam tempos difíceis. A ameaça evidente de fracasso e de perda de emprego era um fator motivador que promovia a receptividade à mudança. Mas o papel do *balanced scorecard* como indutor da mudança e do desempenho extraordinário não deve limitar-se a situações de dificuldade. Muitas vezes, os executivos de empresas que já apresentam bom desempenho criam metas distendidas para evitar que a organização se torne complacente. Eles utilizam o *scorecard* para comunicar a visão de um desempenho futuro drasticamente melhor que o do presente. A primeira tarefa da liderança executiva na organização focalizada na estratégia é tornar a necessidade de mudança em algo óbvio para todos.

Após a deflagração da mudança, os executivos estabelecem um *processo de governança* para orientar a transição. O processo define, demonstra e reforça os novos valores culturais da organização e exige como elemento relevante o rompimento com as tradicionais estruturas de poder. A criação de equipes estratégicas, a realização de reuniões coletivas com o pessoal e a promoção da comunicação aberta em toda a organização são componentes imprescindíveis da governança da transição.

Com a evolução do processo, os executivos modificam o sistema gerencial existente para consolidar o progresso e reforçar as mudanças. Os padrões eram diferentes em cada organização de nosso estudo. Por exemplo, a CIGNA vinculou a remuneração dos executivos ao *scorecard* já no primeiro ano, enquanto a Mobil esperou até o segundo ano. A CIGNA e a Mobil estenderam o *scorecard* até a base da organização, ao passo que o Chemical Retail Bank foi apenas até os níveis intermediários. Todas as organizações conectaram o *balanced scorecard* ao processo de planejamento e orçamento logo no primeiro momento. No entanto, não importa a seqüência, cada organização construiu novos sistemas gerenciais que acabaram apresentando grandes semelhanças uns com os outros. Por meio da conexão dos processos tradicionais, como remuneração e alocação de recursos, ao *balanced scorecard*,

que descrevia a estratégia, as organizações criaram um *sistema gerencial estratégico*. O *scorecard* expressava a estratégia ao mesmo tempo em que o sistema gerencial interligava todas as partes da organização ao *scorecard* estratégico.

Para bons executivos, evidentemente, não há “estado estável”. Contudo, ao infundir a nova estratégia e a nova cultura no sistema gerencial, as empresas às vezes erguem barreiras ao progresso futuro. A paisagem competitiva se encontra em constante mudança; logo, as estratégias devem evoluir continuamente para refletir as transformações nas oportunidades e ameaças. A estratégia é um processo contínuo. A arte da liderança é o equilíbrio delicado das tensões entre estabilidade e mudança.

OUTROS EXEMPLOS

Embora nossa experiência mais prolongada seja com as quatro organizações apresentadas no início do capítulo, as aplicações do *balanced scorecard* e as situações de desempenho extraordinário de modo algum se limitam a esses exemplos, a esses setores e nem mesmo às empresas em que atuamos como consultores. Muitas empresas de numerosos setores em todo o mundo alcançaram o sucesso a partir do uso do *balanced scorecard* para a construção de organizações focalizadas na estratégia. A seguir, descrevemos sucintamente alguns casos e fornecemos mais detalhes ao longo dos demais capítulos deste livro.

AT&T Canada, Inc.

Em 1995, a AT&T Canada Inc. (então conhecida como United Communications, Inc.) acumulava mais de C\$300 milhões em prejuízos operacionais e estava quase inadimplente no pagamento das dívidas. Em pesquisa de 1995 sobre a satisfação dos empregados em 500 empresas da América do Norte, a AT&T Canada situava-se bem abaixo da mediana. Em dezembro de 1995, a AT&T e os bancos contrataram Bill Catucci como CEO para salvar a empresa. Catucci conseguiu reverter o desempenho da empresa, ao concentrar-se na melhoria dos processos e em nova estratégia, sob as diretrizes de um sistema gerencial estratégico do *balanced scorecard*.

Em fins de 1998, a AT&T Canada praticamente eliminara as perdas e estava gerando fluxo de caixa positivo, realização considerável num período em que o preço das chamadas telefônicas de longa distância de Toronto a Vancouver caíra por um fator de dez. A base de clientes

ampliou-se de 350.000 para mais de 700.000, quando o crescimento do mercado de comunicações foi de apenas 4%. A receita por empregado aumentou de US\$273.000, em 1995, para mais de US\$370.000, em 1998. A emissão de novas ações no valor de US\$250 milhões três anos antes agora tinha um valor de mercado estimado de US\$1,2 para US\$1,5 bilhões — reviravolta substancial para uma empresa quase agonizante três anos antes. A mesma pesquisa de 1998 entre 500 empresas da América do Norte mostrava que a satisfação dos empregados da AT&T Canadá estava 50% mais alta do que a média das empresas classificadas nos 10% superiores da amostra. A melhoria do desempenho possibilitou a fusão em 1999 com a MetroNet Communications Corporation, maior empresa de telecomunicações locais do Canadá, em transação de aproximadamente US\$7 bilhões.

Zeneca Ag Products North America

A Zeneca Ag Products North America, empresa com vendas anuais de US\$ 1 bilhão e 1.800 empregados, desenvolvia, fabricava e vendia produtos para o setor agrícola. A Zeneca era um dos três maiores fornecedores mundiais de produtos para a proteção de safras e situava-se na vanguarda da aplicação de biotecnologia à melhoria da qualidade dos alimentos.

O fator determinante da utilização do *balanced scorecard* foi o mau desempenho financeiro em 1992, o pior da história da empresa. Poucos novos produtos encontravam-se em desenvolvimento, os estoques estavam descontrolados e os clientes percebiam a empresa como pouco inovadora. A faixa de produtos era muito ampla para o gerenciamento eficiente e abrangia muitos itens não lucrativos. Constatava-se a necessidade urgente de concentrar o foco da empresa. O presidente e a equipe executiva da Zeneca, com a ajuda de consultores, formaram uma coalizão orientadora para a efetivação da mudança.

O grupo utilizou o *balanced scorecard* para converter em realidade a nova missão e estratégia. Em princípios de 1995, a Zeneca estendeu o *scorecard* para toda a organização. Desde então, o crescimento das vendas tem correspondido ao dobro da média setorial e em todos os anos a margem de lucro ficou acima da média da concorrência. Os resultados de pesquisas entre os clientes foram positivos e todos os fatores críticos de sucesso continuaram melhorando. O *balanced scorecard* também se revelou excelente mecanismo para garantir o apoio da matriz quanto às metas de desempenho no início de cada ano.

Southern Gardens Citrus

Até mesmo pequenas empresas se beneficiaram com a adoção do *balanced scorecard* para a implementação da estratégia. A Southern Gardens Citrus, processadora de frutas cítricas sediada na Flórida, subsidiária da U.S. Sugar Corp., com 175 empregados, desenvolveu o *balanced scorecard* em 1995, com o objetivo de criar um ambiente colaborativo de alto desempenho. O vice-presidente e gerente geral, Tristan Chapman, recorreu à sua fornecedora de equipamentos FMC Corporation (outra das primeiras adeptas do *balanced scorecard*) para ajudá-lo a implementar a nova estratégia de excelência operacional.

No verão de 1995, a equipe gerencial de Chapman introduziu o primeiro *balanced scorecard*, com indicadores válidos para toda a fábrica, juntamente com novo processo de remuneração baseado no desempenho (*pay-for-performance*). Os resultados do programa foram drásticos. Numa época em que muitos pequenos processadores de produtos agrícolas enfrentavam dificuldades e abandonavam o negócio, a Southern Gardens sobreviveu e registrou expressivas melhorias de desempenho:

Área de Desempenho	94/95	97/98	% de melhoria
Entregas fora de especificação (%)	30,0	1,2	96
Entregas no prazo	89,0	98,0	82
Utilização de extrator*	100,0	134,0	34
Rendimento*	100,0	106,4	34
Retrabalho	6,2	1,9	69
Absenteísmo dos empregados	10,0	1,0	90
Rotatividade dos empregados*	100,0	31,0	69
Custo por libra-peso (cents)	28,8	19,7	32

* Indexado: 94/95 = 100.

A Southern Gardens foi a mais eficiente processadora de frutas cítricas do mundo, no período de 1996 a 1999. Recebeu o The Kroger Co. Supplier of the Year Award (Prêmio Fornecedor do Ano da The Kroger Co.) em 1996, 1998 e 1999.

Universidade da Califórnia, San Diego

O *balanced scorecard* também foi adotado com êxito por órgãos governamentais, instituições educacionais e entidades sem fins lucrativos, conforme analisaremos nos Capítulos 5 e 7. Como um dos princi-

país exemplos, a Universidade da Califórnia, em San Diego, estava buscando meios de melhorar a produtividade e a satisfação dos clientes em suas unidades de serviços administrativos, como livreria, escritório de hospedagem, força policial e escritório de viagens. Em 1994, o vice-chanceler Steven Relyea adotou a abordagem do *balanced scorecard* nas 27 unidades de serviço.¹³ Os resultados foram abrangentes. O departamento de folha de pagamento reduziu os erros em 80%. O departamento financeiro diminuiu o tempo de processamento dos cheques de reembolso de seis semanas para apenas três dias. O programa inovador foi alvo de amplo reconhecimento, ganhando inclusive o Quality Cup for Education, do Rochester Institute of Technology e do *USA Today*.¹⁴

Duke Children's Hospital

O Duke Children's Hospital (DCH), hospital infantil universitário integrante do Duke University Health System, em Durham, Carolina do Norte, enfrentou aumentos da ordem de 35% no custo por caso em 1994 e 1995. Seus oito dias de permanência média dos pacientes era 15% superior à meta. A entidade dava prejuízo, o pessoal estava insatisfeito e suas recentes iniciativas de melhoria dos processos não foram bem-sucedidas. Ainda assim, estava pleiteando ao centro médico mais US\$40 milhões para programas de expansão. O Dr. Jon Meliones, do DCH, liderou um programa de *balanced scorecard* que acabou se estendendo a todas as unidades de pediatria do DCH, inclusive dois grandes hospitais na região, adquiridos pelo DCH durante o desenvolvimento do programa. O Dr. Meliones usou o *balanced scorecard* como uma convocação à ação, no sentido de começar a praticar “medicina mais inteligente”.

Os resultados de curto prazo das iniciativas e das melhorias de processo promovidas pelo *scorecard* foram drásticos (ver Figura 1.4). Os programas proporcionaram aproximadamente US\$30 milhões em redução de custos e US\$50 milhões em aumento da margem líquida. Todos os resultados foram alcançados ao mesmo tempo em que se melhorava o desempenho clínico e a satisfação do pessoal. Por meio do uso do *balanced scorecard* para focalizar e alinhar o pessoal clínico, acadêmico e administrativo em relação à nova estratégia, o DCH melhorou os níveis de satisfação e lealdade de pacientes e médicos, enquanto atingia reduções de 25 a 35% no custo por caso e na duração das internações. E os resultados vieram rápido, em dois ou três anos.

Figura 1.4 Balanced scorecard do Duke Children's Hospital

	Indicador	Antes	Depois	% de Melhoria
Perspectiva Financeira	• Margem operacional • Custo por caso	-US\$50m US\$14.899	+US\$10m US\$11.146	-25%
Perspectiva do cliente	• Satisfação da família • Recomendaria • Oportunidade da alta • Conhecimento do plano médico	4,3 4,3 50% 47%	4,7 4,7 60% 94%	+11% +11% +20% +100%
Perspectiva Interna	• Duração das Internações • Índice de Reinternação - Unidade de Tratamento Intensivo - Tratamento Intermediário	8 dias 11% 11%	6 dias 4% 7%	-25% -63% -36%

United Parcel Service

E quanto às organizações que não enfrentam dificuldades financeiras? Será que o *balanced scorecard* se destina apenas a empresas com desempenho decadente? Reflita sobre a experiência da UPS. Em 1994, a empresa apresentava lucros sem precedentes, mas o CEO Oz Nelson compreendeu que o mercado estava mudando e que a empresa enfrentaria dificuldades em cinco anos se não efetuasse mudanças drásticas. Numerosas oportunidades inéditas estavam surgindo em termos de comércio eletrônico e expansão global e a UPS precisava transformar-se em empresa mais focalizada nos clientes, compreendendo melhor os clientes e tornando-se mais capaz de atender às suas necessidades.

Tradicionalmente a UPS enfatizava a excelência operacional. Noventa por cento de seus indicadores eram financeiros, apresentados com defasagens de 45 dias ou mais. Os empregados afirmavam que não compreendiam muito bem a maneira como seu trabalho diário afetava o desempenho da empresa. Nelson queria que a empresa e os empregados redirecionassem o foco para os indicadores de qualidade dos processos críticos. Assim, a empresa definiu quatro pontos de chegada (*point-of-arrival* — POA) de importância crítica — satisfação do cliente, relações com os empregados, posição competitiva e tempo em trânsito — e desenvolveu o *balanced scorecard* corporativo com essas quatro perspectivas, envolvendo indicadores e objetivos alinhados com esses critérios de mensuração.¹⁵ O *scorecard* se converteu em ferramenta

de mensuração para o alinhamento das onze regiões, sessenta distritos e mais de 300.000 empregados da empresa em todo o mundo. A meta era assegurar uma linha visual clara entre trabalho cotidiano de todos os empregados e os objetivos gerais da empresa.

Em 1999, cinco anos depois do lançamento do projeto, os executivos da UPS se consideravam bem-sucedidos na transformação da empresa em negócio mais ágil, mais focalizado nos clientes e mais voltado para soluções, na vanguarda da tecnologia e das oportunidades de comércio eletrônico. As receitas da UPS cresciam a quase 10% ao ano, num setor com 3 a 4% de crescimento médio. A rentabilidade melhorara em 30% e 40%, em 1998 e 1999. Em 1999, a *Forbes* considerou a UPS “Empresa do Ano” e a *Business Week* descreveu o pessoal de entrega da UPS como “os soldados de infantaria da revolução pontocom”. Juntamente com as iniciativas em tecnologia e marketing, o *balanced scorecard* ajudou a impulsionar o desempenho. “O *balanced scorecard* forneceu o mapa rodoviário — a visão compartilhada de nossas metas para o futuro — com elementos de ação que induziam todos os participantes a contribuir para o sucesso da empresa”, declarou um executivo da UPS.

Discutiremos o *balanced scorecard* da UPS de maneira mais abrangente no Capítulo 9. Nós o mencionamos aqui para mostrar que o momento mais adequado para converter-se em organização baseada na estratégia é quando a empresa ou divisão ainda não enfrenta as dificuldades financeiras experimentadas pela Mobil, CIGNA, AT&T Canada e Zeneca AG. Em termos ideais, o *balanced scorecard* deve ser adotado pelas organizações prestes a embarcar numa estratégia de crescimento agressiva — de modo a orientar a jornada, desenvolver o sistema gerencial para o crescimento rápido e alinhar os atuais e novos empregados com a estratégia para o desenvolvimento, retenção e aprofundamento de relacionamentos profundos com os clientes almejados.

NOVA ABORDAGEM SOBRE GESTÃO

O *balanced scorecard* evoluiu desde quando, pela primeira vez, desenvolvemos e lançamos o conceito, como novo referencial para a mensuração do desempenho das organizações. A proposta original era superar as limitações da gestão baseada apenas em indicadores financeiros. As mensurações do desempenho financeiro se expressam por meio de indicadores de resultado defasados, mas não comunicam os vetores do desempenho futuro, sob a forma de indicadores de como