

BALANCED SCORECARD

MAPAS ESTRATÉGICOS

CONVERTENDO ATIVOS INTANGÍVEIS
EM RESULTADOS TANGÍVEIS

Tradução

Afonso Celso da Cunha Serra

Revisão Técnica

Consultores Symnetics:

Adriane Rickli

André Ribeiro Coutinho

Claudio R. S. Loureiro

David Kallás

Fanny Schwarz

Gabriela Spina

Luiz Gustavo M. Sedrani

Maria Auxiliadora Moraes Amiden

Mathias Mangels

Pedro Coimbra Junqueira

Reinaldo Belickas Manzini

Ruy Carlos T. de Albuquerque

Teresinha Maria Cesena



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2018

PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Desejo a todos uma boa leitura!

MATHIAS MANGELS
Sócio
Symnetics

SUMÁRIO

PARTE UM: VISÃO GERAL

- 1. Introdução 3
- 2. Mapas Estratégicos 31

PARTE DOIS: PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE VALOR

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

PARTE TRÊS: ATIVOS INTANGÍVEIS

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

PARTE QUATRO: CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS E DE MAPAS ESTRATÉGICOS

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

PARTE CINCO: CASOS DOCUMENTADOS

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

PARTE UM

VISÃO GERAL

INTRODUÇÃO

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

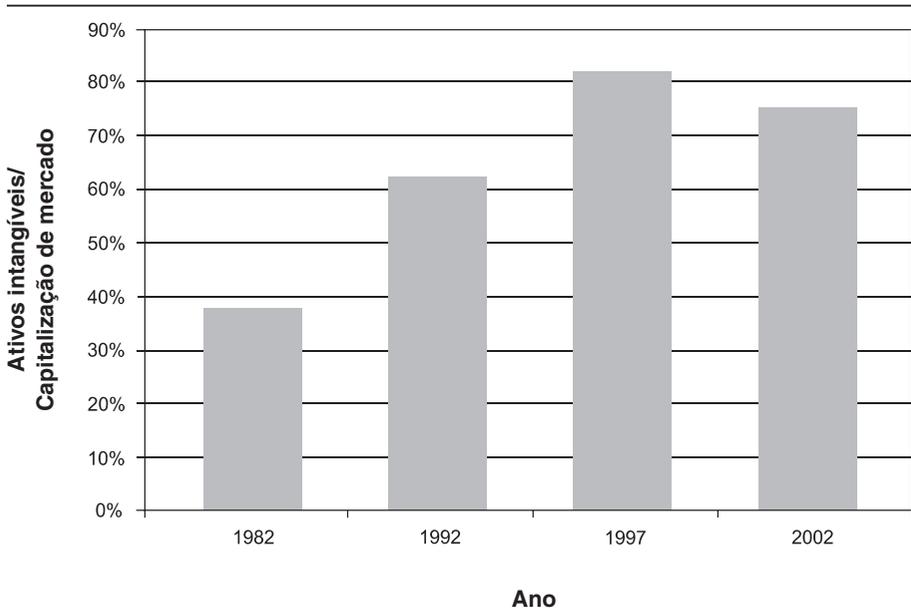
Paul Smith, diretor de recursos humanos da Gray-Syracuse, comentava sobre um novo programa de treinamento que rapidamente melhoraria o desempenho de seus trinta empregados de linha de montagem com uma série de novas competências. A Gray-Syracuse é uma empresa de classe mundial que produz moldes de precisão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

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

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

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

Figura 1.1 Importância crescente dos ativos intangíveis



ESTRATÉGIA

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

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

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

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

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

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

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

Descrição da Estratégia

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

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

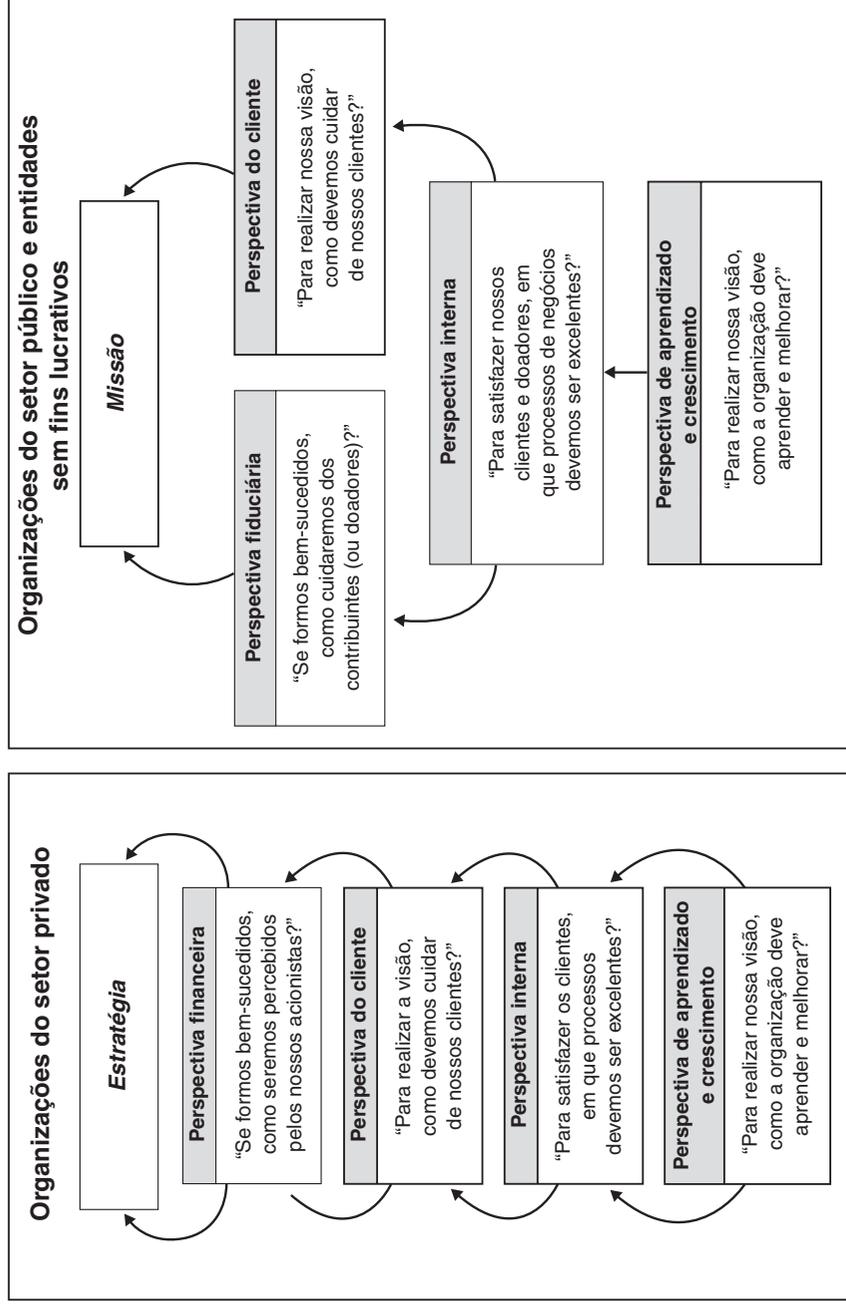
*A primeira tarefa de qualquer teoria é esclarecer termos e conceitos confusos... Apenas depois de se chegar a um acordo quanto aos termos e conceitos temos condições de raciocinar sobre as questões com facilidade e clareza e compartilhar os mesmos pontos de vista com o leitor.*¹⁶

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

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

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

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



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

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

MAPAS ESTRATÉGICOS: DESCRIÇÃO DE COMO A ORGANIZAÇÃO CRIA VALOR

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

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

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

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

O mapa estratégico baseia-se em alguns princípios:

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