

EM ENTREVISTA,
ROBERT KAPLAN
E DAVID NORTON
DESENHAM

**Execução
premium:**

UNINDO OS PONTOS

O SISTEMA DE
GESTÃO DE
CIRCUITO FECHADO.
PODE SER O FUTURO
DA ESTRATÉGIA

Em 2008, Robert Kaplan e David Norton, criadores da revolucionária ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, lançaram *Execução Premium* (ed. Campus/Elsevier). Como tem sido a regra com esses autores, basearam-se em extensa pesquisa e detalhados estudos de caso de ampla gama de setores de atividade

de para apresentar um arcabouço sistemático, testado e comprovado, para que a empresa possa atingir os resultados financeiros prometidos pela estratégia.

Mais do mesmo? Afinal, eles já complementaram seu livro seminal, *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, com outros três: *A Organização Orientada para a Estratégia*, *Mapas Estratégicos* e *Alinhamento*

(todos publicados no Brasil pela editora Campus/Elsevier). Não. Nem os anteriores nem este são um “reempacotamento de conteúdo”. O novo livro visa corrigir um problema registrado na maioria das empresas, relacionado com o *timing* para executar os princípios 4 e 5 de implementação do sistema de gestão de estratégia descritos no segundo livro.



Robert Kaplan



David Norton

Ilustrações: Suma/Fotos: Divulgação

Lembrando, o princípio 1 diz respeito a mobilizar a equipe executiva; o 2, traduzir a estratégia em um mapa dos objetivos estratégicos vinculados a um *Balanced Scorecard* de medidas e alvos; o 3, alinhar a organização com *scorecards* em todas as unidades de negócios e de apoio; o 4, motivar e alinhar os funcionários, reformulando alguns sistemas-chave de recursos humanos; e o 5, tornar a

estratégia um processo contínuo, o que requer a efetiva transformação de vários sistemas de planejamento, orçamento e controle.

Conforme explicam Kaplan e Norton, como a ordem de execução dos princípios era seguida à risca pelas empresas, elas acabavam implementando em sua totalidade apenas os princípios 1, 2 e 3 e fazendo só algumas atividades básicas do princípio 4 (como um programa para comunicar a estratégia aos funcionários) e do 5 (como instituir uma nova reunião gerencial para revisar a estratégia). Isso roubava a sustentabilidade do programa, tornando-o, de certa maneira, “manco”. Na entrevista a seguir, Kaplan e Norton explicam como essa sustentabilidade pode ser garantida com a plena implementação do princípio 5 e a consequente confecção do que eles chamam de “sistema de gestão de circuito fechado”, destacando os principais aspectos de *Execução Premium*.

Qual foi, exatamente, o objetivo dos srs. ao escreverem *Execução Premium*?

Quisemos reverter o uso limitado que a maioria das empresas estava fazendo de todo o sistema do *Balanced Scorecard*, que as levava a produzir resultados apenas enquanto o líder introdutor do programa estivesse no comando. Bastava que usasse as ferramentas dos princípios 1, 2 e 3, descritos em nosso segundo livro, *A Organização Orientada para a Estratégia*, e ele conseguiria realmente mobilizar, concentrar e alinhar a organização para atingir um desempenho excelente. Mas faltava a incorporação das novas abordagens aos sistemas gerenciais da organização em andamento, que é o princípio 5. Sem isso, o desempenho não costumava ser sustentável.

Na verdade, nós ainda não tínhamos encontrado um modo de incorporar, à forma de a organização fazer negócios, a gestão contínua da estratégia. Foi com nosso envolvimento, como consultores, com empresas dos setores público e privado da América do Norte e da Europa que pudemos identificar todos os processos-chave exigidos para isso. Acabamos chegando a um sistema de gestão autônomo e abrangente que alia estratégia e operações, o sistema de gestão de circuito fechado.

Os srs. citam um executivo que disse: “Não temos tempo para estratégia. Para nós, o longo prazo é o curto prazo”. Quão comum é essa atitude no mundo dos negócios atual?

Bem comum. Primeiro, muitas empresas ainda funcionam sob a pressão de Wall Street por resultados trimestrais. Como usam somente medidas financeiras para relatar seu desempenho aos analistas e acionistas, não têm uma maneira crível de comunicar seu progresso, por exemplo, no relacionamento com os clientes.

Em segundo lugar, as empresas que ainda não implementaram um sistema de gestão baseado em sua estratégia dependem basicamente do sistema orçamentário para estabelecer a agenda das reuniões gerenciais periódicas. E orçamento é sempre orientado para o curto prazo.

Não nos entenda mal. É importante que os gestores se reúnam para abordar problemas operacionais de curto prazo. Contudo, é importante também que discutam o progresso na implementação da estratégia. Essas são reuniões muito diferentes, com agendas diferentes e, geralmente, com participantes diferentes. Esperamos que a presença de um sistema de gestão apoiado

firmemente na estratégia dê origem a um novo tipo de reunião gerencial, na qual os gestores possam debater e gerar soluções para os problemas que surgirem na execução da estratégia.

Os srs. afirmam no livro que as rupturas no sistema de gestão de uma empresa são o que causa o fraco desempenho em uma empresa. É possível explicar isso melhor?

Uma ruptura, ou melhor, uma lacuna num sistema de gestão é causada, em parte, pela proliferação de ferramentas para formulação de estratégia e melhoria operacional que foram introduzidas durante os últimos 30 anos. É bom que as empresas agora possuam essas ferramentas estratégicas e operacionais, mas elas ainda carecem de uma estrutura para integrá-las bem. Hoje, a implementação das ferramentas vem sendo feita *ad hoc*, com pouco intercâmbio e coordenação, e, assim, não funcionam de modo eficaz. Isso é puro bom senso, aliás.

As estatísticas indicam que entre 60% e 80% das empresas não obtêm o sucesso previsto com as novas estratégias. Quais são as razões disso?

Em primeiro lugar, a liderança da empresa pode não ter articulado a estratégia e a comunicado bem a toda a organização.

Em segundo lugar, a empresa pode não ter pensado detalhadamente na necessidade de integrar as unidades de negócios e as de apoio à estratégia corporativa. Assim, ela nunca consegue aproveitar as sinergias potenciais das múltiplas unidades operacionais dentro da mesma estrutura corporativa.

Em terceiro lugar, é muito comum as empresas não alocarem recursos suficientes para iniciativas e projetos que são fundamentais no desenvolvimento de suas capacidades de execução da estratégia. Esse gasto estratégico é reprimido ou subordinado a preocupações operacionais de curto prazo.

Em quarto e último lugar, as empresas continuam a usar o sis-

tema orçamentário e de relatórios financeiros como seu sistema básico de gestão. Esses sistemas alocam recursos e relatam com base em desempenho passado, mas não ajudam a monitorar e orientar as empresas para um desempenho futuro. Sem um sistema de gestão de circuito fechado, concentrado explicitamente na execução da estratégia, as empresas terão dificuldade considerável em conseguir clareza em relação à estratégia, comunicação da estratégia, alocação de recursos para ela, relatar e aprender sobre a estratégia e incentivar os gestores e funcionários para a boa execução.

O que os srs. querem dizer com sistema de circuito fechado?

Formulamos a arquitetura [mostrada na figura da página 110] para um sistema de gestão integrado e abrangente que alia formulação e planejamento estratégico à execução operacional. O sistema possui seis estágios principais:

Estágio 1: Os gestores desenvolvem a estratégia usando várias ferramentas de estratégia.

Estágio 2: A organização planeja a estratégia usando ferramentas como mapas de estratégia e *Balanced Scorecards*.

Estágio 3: Uma vez articulados o mapa de estratégia de alto nível e o *Balanced Scorecard*, os gestores alinham a organização com a estratégia transmitindo em cascata os mapas de estratégia e *Balanced Scorecards* vinculados a todas as unidades organizacionais. Eles alinham os funcionários por meio de um processo de comunicação formal e vinculam os objetivos pessoais e incentivos dos funcionários a objetivos estratégicos.

Estágio 4: Com todas as unidades organizacionais e funcionários alinhados com a estratégia, os gestores agora podem planejar operações utilizando ferramentas como gestão de processo e da qualidade, reengenharia, *dashboards* de processo,

SAIBA MAIS SOBRE KAPLAN E NORTON

Eles criaram uma ferramenta de gestão que provocou uma reviravolta no mundo das empresas: o *Balanced Scorecard*. Ocupam o 12º lugar no *ranking Thinkers 50* dos mais importantes e influentes pensadores de negócios do mundo. E têm, ambos, trajetórias profissionais impressionantes.

Kaplan é professor da Harvard Business School desde 1984 e, antes, foi do corpo docente da escola de administração da Carnegie-Mellon University por 16 anos e chegou a dirigi-la. O especialista tem bacharelado e mestrado em engenharia elétrica pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) e Ph.D. em pesquisa operacional pela Cornell University. Além de se dedicar à pesquisa e ao ensino de gestão, ele oferece consultoria às empresas para relacionar gestão de custos e desempenho com implementação de

estratégias e excelência operacional. Foi cocriador tanto do ABC (Custeio Baseado em Atividade) como do *Balanced Scorecard*, além de autor –ou coautor– de 14 livros. Em 2006, Kaplan foi eleito para o Accounting Hall of Fame e recebeu o prêmio Lifetime Contribution Award da seção de contabilidade gerencial da American Accounting Association (AAA). Kaplan esteve no Brasil várias vezes a convite da HSM, sendo a mais recente no Fórum Mundial de Lucratividade, em março último.

Norton é cofundador e presidente do Palladium Group de consultoria. Antes, cofundou e copresidiu a *Balanced Scorecard Collaborative*, em conjunto com seu companheiro de escrever livros, Kaplan, além de ter presidido as empresas de consultoria empresarial Renaissance Solutions e Nolan, Norton & Company.

previsões com atualização frequente, Custeio Baseado em Atividade, planejamento de capacidade de recursos e orçamentos dinâmicos.

Estágio 5: À medida que a estratégia e os planos operacionais são executados, a empresa monitora e aprende sobre os problemas, barreiras e desafios. Esse processo integra informações sobre operações e estratégia em uma estrutura de reuniões de revisão gerencial.

Estágio 6: Os gestores usam dados operacionais internos e novos dados de concorrentes e ambientes externos para testar e adaptar a estratégia, lançando outro circuito em torno do sistema integrado de planejamento e execução operacional da estratégia.

Missão e visão diferem como? Qual é seu valor prático real?

Antes de formular uma estratégia, é fundamental que os gestores

concordem quanto à finalidade (missão) da empresa, a bússola interna que guiará suas ações (valores) e sua aspiração para resultados futuros (visão). A missão e os valores da organização normalmente permanecem estáveis ao longo do tempo. A visão, embora não tão estável quanto a missão e os valores, frequentemente é constante durante o plano estratégico trienal ou quinquenal da empresa.

Nossa recomendação é que as organizações iniciem seu processo anual de desenvolvimento de estratégia revisando e reafirmando suas declarações de missão, valores e de visão *[veja quadro na página ao lado]*.

Ao planejar operações, os srs. dizem que a meta é alinhar as melhorias de processo de curto prazo com as prioridades estratégicas de longo prazo. Os srs. podem falar um pouco mais sobre

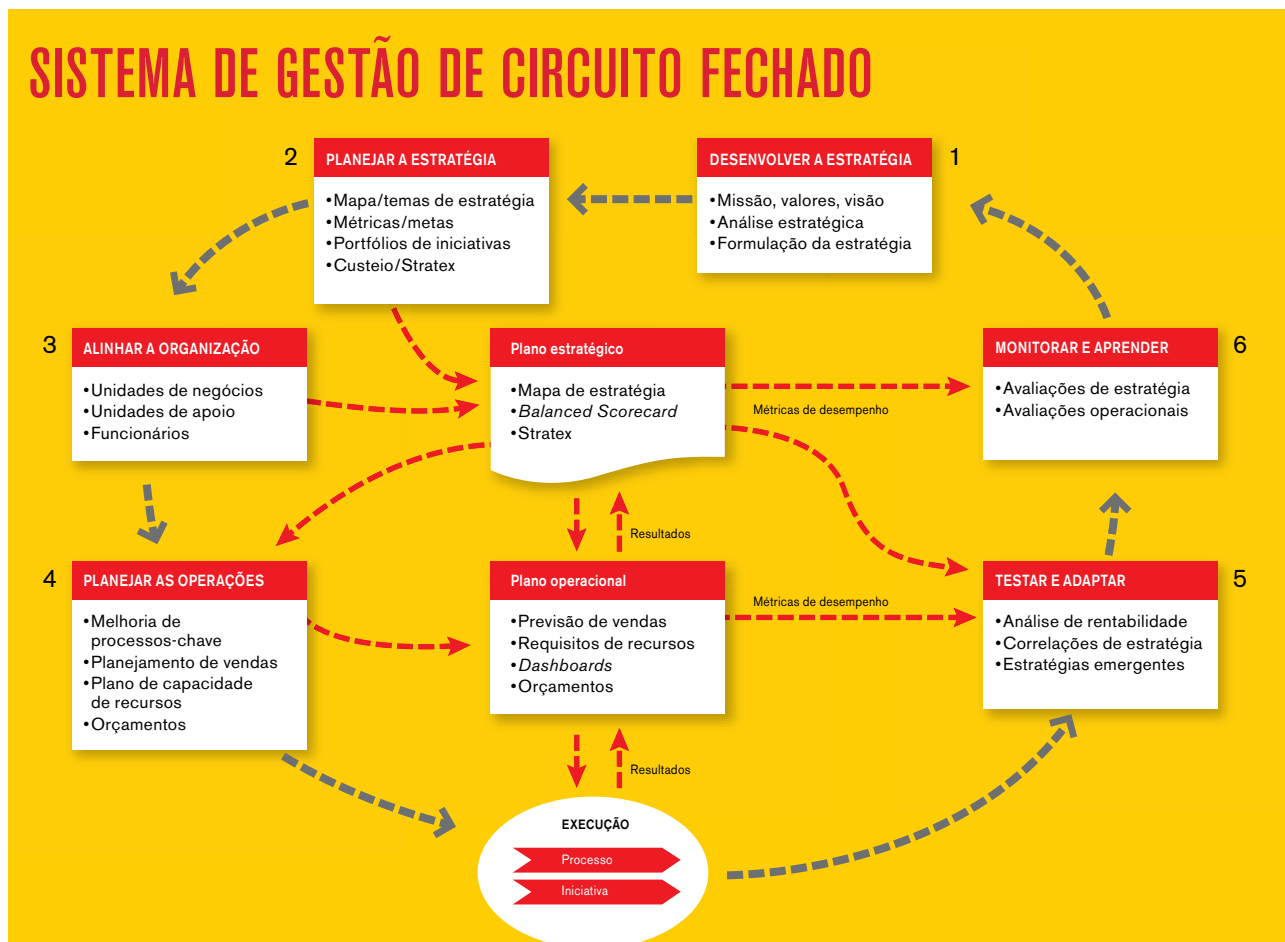
isso? Parece-me algo bonito na teoria, mas bem difícil...

Uma característica distintiva do sistema de gestão abrangente é seu vínculo explícito entre a estratégia de longo prazo e as operações diárias. As empresas precisam alinhar suas atividades de melhoria de processo com as prioridades estratégicas. Além disso, o custeio dos recursos para tocar o negócio deve ser coerente com o plano estratégico. Durante o processo de planejamento operacional, os gestores abordam duas questões-chave:

1. Quais melhorias de processo do negócio são mais cruciais para executar a estratégia?
2. Como vinculamos estratégia a planos operacionais e orçamentos?

Então, vamos por partes. O que dizer da primeira questão?

Essa pergunta tem a ver com melhorar os processos-chave da



MVV: O PONTO DE PARTIDA

As declarações de missão, valores e visão são fundamentais na etapa 1 do sistema de gestão de circuito fechado proposto pelos autores –segundo eles, devem mesmo ser o ponto de partida das reuniões de formulação de estratégia anuais– e precisam ser compreendidas com clareza.

Declaração de missão. É breve (normalmente uma ou duas sentenças), definindo por que a organização existe. A missão deve descrever a finalidade fundamental da entidade, principalmente o que ela fornece aos clientes (ou, para entidades do setor público e sem fins lucrativos, aos cidadãos e beneficiários). A declaração de missão deveria informar os executivos e funcionários sobre a meta geral que eles se juntaram para perseguir. Por exemplo, a declaração de missão do Google é breve, mas poderosa e inteligível: “Organizar as informações do mundo e torná-las universalmente ‘acessáveis’ e úteis”.

Declaração de valores. Estes descrevem a atitude, comportamento e caráter que a empresa quer seguir. A Whole Foods, em seu *site* corporativo, afirma que tais valores não mudam de tempos em tempos, de situação para situação ou de pessoa para pessoa; são o alicerce da cultura da empresa e o que a torna um lugar especial onde trabalhar,

transcendendo questões como índice de crescimento ou tamanho.

Declaração de visão. Diferente tanto da declaração de missão como da de valores, define as metas de médio e longo prazo (três a dez anos) da organização. Deve ser voltada para o mercado e expressar –frequentemente em termos visionários– como a empresa quer ser percebida pelo mundo. Precisa conter três elementos: uma meta expandida que seja uma descontinuidade em relação à posição atual da empresa, um horizonte de tempo durante o qual a meta expandida será alcançada e a definição do nicho no qual a empresa pretende operar e vencer.

A visão da Cigna Property and Casualty, seguradora com a qual trabalhamos na década de 1990, era “ser dentro de cinco anos uma especialista nos 25% superiores”. Embora curta, essa declaração de visão contém os três componentes vitais:

- Meta expandida: estar nos 25% superiores em termos de lucratividade (na época, a Cigna P&C estava nos 25% inferiores).
- Definição de nicho: ser uma *underwriter* especialista, e não uma de múltiplos fins, como vinha sendo.
- Horizonte de tempo: cinco anos.

empresa. Os objetivos, na perspectiva de processo de um mapa de estratégia, representam como a estratégia vai ser executada. Os temas estratégicos se originam nesses processos-chave definidos no mapa. Por exemplo, um tema estratégico para “crescer por meio da inovação” exige desempenho destacado do processo de desenvolvimento do novo produto; um tema para “criar maior fidelidade nos clientes-alvo” exige enormes aperfeiçoamentos dos processos de gestão de clientes. Algumas melhorias de processo são projetadas para atingir os objetivos de produtividade e redução de custos da perspectiva financeira,

enquanto outras se concentram em ultrapassar os objetivos normativos e sociais. As empresas precisam concentrar seus programas de Gestão da Qualidade Total, 6-Sigma e de reengenharia em melhorar o desempenho dos processos identificados como críticos para atingir as melhorias desejadas nos objetivos da estratégia e do cliente em termos financeiros.

Após identificar seus processos críticos para melhoria, as empresas dão suporte a suas equipes de gestão de processos ao criar *dashboards* personalizados compostos de indicadores-chave de desempenho de processo local. Os *dashboards* fornecem um foco e *feedback* aos

esforços de melhoria de processos dos funcionários.

E o que dizer da segunda pergunta-chave?

Está relacionada com desenvolver o plano de capacidade de recursos. Os planos de melhoria de processo e as medidas e metas estratégicas de alto nível no *Balanced Scorecard* devem ser convertidos em um plano operacional para o ano. O plano operacional tem três componentes: uma previsão de vendas detalhada, um plano de capacidade de recursos e orçamentos para despesas operacionais e gastos de capital [veja quadro na página 113].

Os srs. podem dar algumas diretrizes sucintas para que nossos leitores possam realizar reuniões bem-sucedidas tanto de revisão operacional como de estratégia?

As empresas precisam de reuniões de avaliação ou revisão operacional para examinar o desempenho departamental e funcional e para abordar problemas que surgiram ou persistem. Elas fazem reuniões de revisão de estratégia para discutir os indicadores e iniciativas do *Balanced Scorecard* da unidade e para avaliar o progresso da execução da estratégia e barreiras a ela. Ao separar as reuniões de revisão operacional das de revisão estratégica, as empresas evitam a armadilha de questões táticas e operacionais de curto prazo atrapalharem as discussões de implementação e adaptação da estratégia. As duas reuniões abordam questões diferentes.

A grande questão da primeira reunião é: “Nossas operações estão sob controle?”. Tem a ver com realizar reuniões de avaliação operacional.

As empresas fazem reuniões de revisão operacional para revisar o desempenho de curto prazo e responder a problemas recentemente identificados que necessitam de atenção imediata. As reuniões de

revisão operacional correspondem à frequência com que os dados são gerados nas operações e à velocidade com que a gerência quer responder aos dados de vendas e operacionais, bem como aos inúmeros outros assuntos táticos que continuam surgindo. Muitas empresas realizam reuniões semanais, duas vezes por semana ou até diárias para revisar os *dashboards* operacionais de vendas, reservas e embarques e para resolver questões de curto prazo que acabaram de surgir: reclamações de clientes importantes, entregas atrasadas, produção com defeito, quebra de máquina, falta de caixa no curto prazo, ausência prolongada de um funcionário-chave ou uma oportunidade de vendas recém-identificada. As reuniões de revisão operacional normalmente são departamentais e funcionais, agregando as experiências dos funcionários para resolver as questões cotidianas em departamentos como vendas, compras, logística, financeiro e operacional. Essas reuniões deveriam ser curtas, altamente direcionadas, baseadas em dados e voltadas para a ação.

E a segunda reunião, de avaliação de estratégia?

A questão de fundo nesse tipo de reunião é: “Estamos executando bem nossa estratégia?”. Normalmente, as empresas programam encontros mensais de revisão estratégica para reunir a equipe de liderança a fim de revisar o progresso da estratégia. A equipe de liderança discute se a execução da estratégia está conforme previsto, detecta onde estão ocorrendo problemas de implementação, tenta determinar por que os problemas estão ocorrendo, recomenda ações para corrigir a causa e atribui responsabilidade por alcançar o desempenho pretendido. Se pensarmos em estratégia e resolução de problemas sob a ótica do ciclo PDCA (sigla em inglês de planejar, fazer, verificar, agir), as reuniões de revisão de estratégia são as partes de verificação e ação da execução da estratégia.

Os donos do tema distribuem dados sobre as medidas e iniciativas do *Balanced Scorecard* bem antes da reunião. O tempo da reunião é de-

dicado à discussão e à escolha dos planos de ação para as questões que surgiram desde a última reunião de revisão estratégica. Como a discussão aprofundada de cada objetivo, medida e iniciativa do BSC exigiria muito tempo em cada reunião mensal, as empresas agora organizam suas reuniões de revisão estratégica por temas, cobrindo um ou dois em profundidade em cada encontro. Dessa forma, elas permitem que cada tema e objetivo seja examinado e discutido cuidadosamente pelo menos uma vez por trimestre.

Em relação à estratégia de negócios em geral, Michael E. Raynor, presidente-executivo da firma de consultoria Deloitte, costuma dizer que “o amanhã raramente se parece com o ontem. A imprevisibilidade do futuro torna muito difícil saber o que aprender do passado”. Os srs. concordam com essa afirmação?

Para sermos sinceros, nos surpreende que o CEO de uma importante empresa de consultoria não consiga aprender com o



O PLANO OPERACIONAL DE KAPLAN E NORTON

Previsão de vendas

As empresas precisam traduzir as metas de receita de seu plano estratégico em uma previsão de vendas. O movimento além do orçamento advoga que as empresas continuamente respondam a seus ambientes dinâmicos ao refazer a previsão das vendas trimestrais para cinco ou seis trimestres. Quer feito anual ou trimestralmente, qualquer plano operacional é lançado a partir de uma previsão de vendas, tarefa essa facilitada por abordagens analíticas, tais como planejamento baseado em impulsores. Já prevendo a necessidade de extrair um plano operacional detalhado, a previsão de vendas deve incorporar a quantidade esperada, *mix* e natureza dos pedidos de vendas individuais, sequências de produção e transações.

Plano de capacidade de recursos

As empresas podem usar um modelo de Custeio Baseado em Atividade impulsionado pelo tempo (ferramenta conhecida como TDABC, na sigla em inglês) para

traduzir previsões detalhadas de vendas em estimativas da capacidade de recursos exigida para os períodos previstos. O Custeio Baseado em Atividade vem sendo amplamente promovido como uma ferramenta para medir o custo e rentabilidade de processos, produtos, clientes, canais, regiões e unidades de negócios. Contudo, sua “aplicação matadora” é em planejamento e orçamento de recursos. Como um modelo TDABC usa impulsores de capacidade, em geral o tempo, para mapear as despesas de recursos em relação a transações, produtos e clientes envolvidos em cada processo, esse modelo pode facilmente traduzir as previsões de vendas e melhorias de processo na quantidade de recursos –pessoas, equipamentos e instalações– exigida para cumprir o plano.

Orçamentos operacionais e de capital

Uma vez que concordem com a quantidade e o *mix* de recursos para um período futuro, os gestores podem facilmente calcular as implicações financeiras (resu-

midas num plano de lucros financeiros) e orçamentos operacionais e de capital. A empresa sabe o custo de fornecimento de cada unidade de recurso. Ela multiplica o custo de cada tipo de recurso pela quantidade de recursos que autorizou e, dessa forma, obtém o custo orçado de fornecer a capacidade de recursos para o plano operacional e de vendas. A maior parte da capacidade de recursos representa custos de pessoal e seria incluída no orçamento de despesa operacional (Opex). Os aumentos na capacidade de recursos de equipamento seriam refletidos no orçamento de capital (Capex). Os resultados desse processo são orçamentos operacionais e de capital que foram obtidos de forma rápida e analítica do plano operacional e de vendas.

Como a empresa começa com previsões detalhadas de receita e agora tem os custos de recursos associados à entrega dessas previsões, a simples subtração gera uma previsão e demonstração detalhada de resultados para cada produto, cliente, canal e região.

passado. Eu diria que aprendemos que a liderança é extremamente importante para escolher e liderar estratégias, e é provável que perdue assim. Além disso, as empresas precisam de orientação estratégica, não só de melhoria incremental de suas operações existentes. E elas também precisam de processos e sistemas para comunicar e executar suas estratégias.

Essas são as lições que aprendemos dos últimos 20 anos e que esperamos que continuem a funcionar. Aprendemos muito do passado sobre como elaborar sistemas de gestão que ajudem uma organização a direcionar suas unidades de negócios e funcionários num rumo coerente para o futuro. Quanto a quais estratégias as empresas podem escolher, aprendemos muito sobre as características de

estratégias bem-sucedidas, sobre criar diferenciação que seja difícil para os concorrentes copiarem, e cujos ganhos não possam ser apropriados de forma rápida e completa por fornecedores, clientes ou substitutos.

Para finalizar, a que autores podemos atribuir maior influência sobre a obra de Kaplan e Norton?

Fomos bastante influenciados pelos livros e artigos de Michael Porter sobre estratégia e também muitos outros autores e escolas de pensamento sobre estratégia. Queríamos elaborar um sistema de gestão que fosse robusto para todas essas abordagens de estratégia e gostaríamos de dar continuidade ao trabalho pioneiro de Henry Mintzberg sobre permitir que as estratégias emergem de dentro

da empresa. O trabalho de Chris Argyris sobre o aprendizado de duas voltas [veja *HSM Management* nº 14] influenciou nosso pensamento sobre a necessidade de testar e adaptar a estratégia pelo menos anualmente. Tentamos incorporar os pensamentos do trabalho de Michael Hammer sobre reengenharia e dos inúmeros colaboradores para o movimento da Gestão da Qualidade Total em geral. O trabalho de Robert Simons sobre alavancas de controle (*Levers of Control*, ed. Harvard Business School Press) nos ajudou a entender como usar o *Balanced Scorecard* como o centro de um sistema interativo, não apenas como um sistema diagnóstico. ●

A entrevista é de Alistair Craven, coordenador editorial de internet do Emerald Group Publishing.
