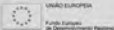


#7

# Balanced Scorecard

Guia do  
Empresário  
para  
o  
Centro  
Tecnológico  
do Calçado  
de Portugal



COMPETE

#7

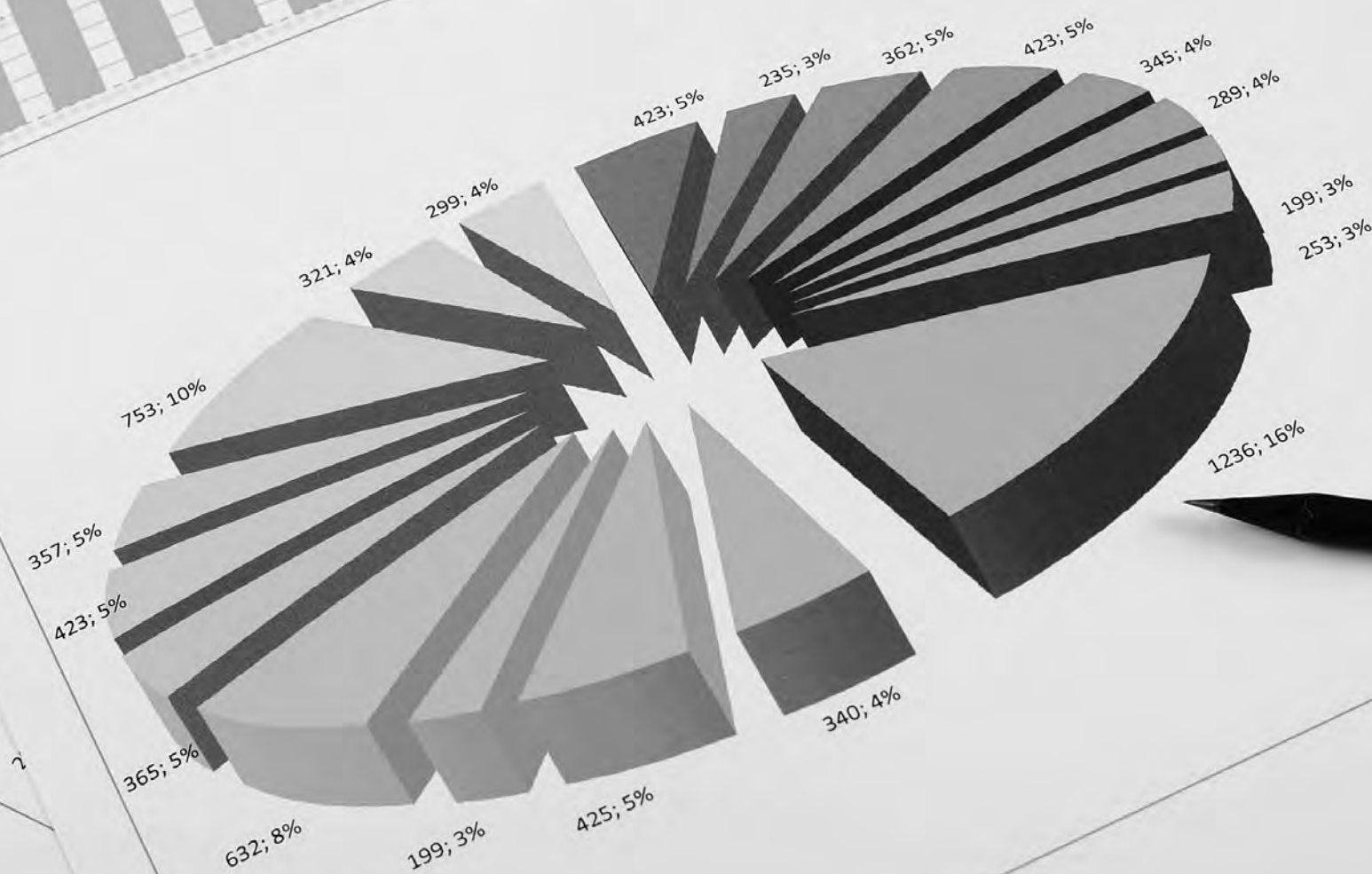
# Balanced Scorecard

**Guia do  
Empresário**  
*por  
Centro  
Tecnológico  
do Calçado  
de Portugal*

# Índice

<b>Para que serve um balanced scorecard</b>	06
<b>Como surgiu o balanced scorecard</b>	08
<b>Para onde vamos e como vamos fazer a diferença</b>	16
<b>Identificar os clientes alvo e a proposta de valor</b>	20
<b>Desenhar o mapa da estratégia da empresa</b>	26
<b>Medir a execução da estratégia</b>	32
<b>Transformar a empresa</b>	36
<b>Monitorizar a viagem</b>	42
<b>Epílogo</b>	46
<b>Bibliografia</b>	47

Balanced Scorecard



- 1 July
- 1 August 2008
- 1 September 2008
- 1 October 2008
- 1 November 2008
- 1 December 2008
- 1 January 2009
- 1 February 2009
- 1 March 2009
- 1 April 2009
- 1 May 2009
- 1 June 2009
- 1 July 2009
- 1 August
- 1 Sep
- 1 Oct

© Sergei Khackimullin - Fotolia.com

High	0,3
0,85	0,70
0,02	0,84
0,35	0,06
0,41	0,18
0,11	0,71
0,56	0,65
0,96	0,50
0,60	0,64
0,36	
0,88	
0,58	
0,88	
0,84	
0,00	
0,97	
0,30	
0,64	

# Para que serve um balanced scorecard?

Philip Kotler no livro "Marketing para o século XXI" <sup>(1)</sup>, chama a atenção para a relação 20/80/30.

Já ouviu falar dela?

De certeza que já ouviu falar na relação 20/80:

- 80% dos lucros de uma empresa são gerados pelos 20 clientes mais rentáveis.

E os 30? O que querem dizer?

Os 30 clientes menos rentáveis provocam um corte de metade dos lucros de uma empresa.

Pense bem no significado, no impacte, desta relação...

E como será na sua empresa?

Uma empresa esfalfa-se a trabalhar para os 20 clientes mais rentáveis para, depois, desperdiçar metade do que lucrou a servir os 30 clientes menos rentáveis. Além de Kotler, vários outros autores chamam a atenção para este fenómeno. Os clientes não são todos iguais: há clientes com os quais se perde dinheiro, mesmo quando pagam a tempo e horas.

Jonathan Byrnes, num livro recente <sup>(2)</sup>, escreve:

"numa empresa típica, 30 a 40% das vendas não são rentáveis, geram prejuízo, enquanto que outra parcela das vendas - por vezes mais de 20 a 30% - é responsável pela maior parte da rentabilidade da empresa." A mesma história!

E como será na sua empresa?

Quer isto dizer que as empresas, ao tentarem servir todo o tipo de clientes, desperdiçam muitos recursos. Um balanced scorecard é uma ferramenta de gestão que pode ajudar uma empresa a concentrar os seus recursos, que são sempre escassos, nos clientes mais rentáveis e evitar, assim, os desperdícios acima referidos.

Como funciona um balanced scorecard?

Um balanced scorecard permite sintonizar os recursos, as atenções e as motivações para alinhar as

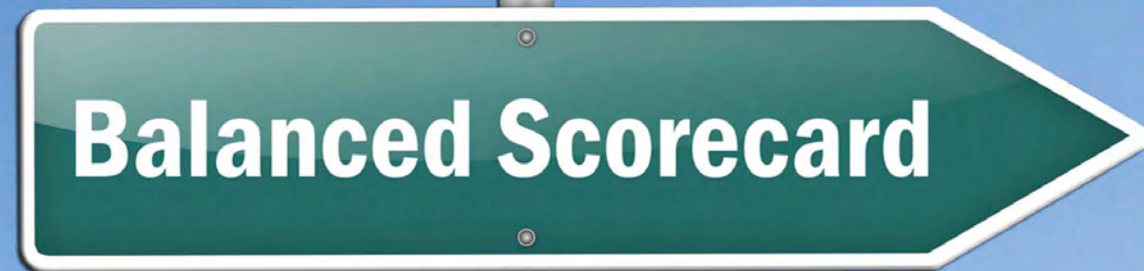
actividades, as infra-estruturas, as competências das pessoas e a cultura de uma empresa num único propósito: servir os clientes-alvo, ou seja, servir e satisfazer os clientes mais rentáveis, aqueles onde se pode fazer a diferença de uma forma competitiva e sustentada.

Se os clientes não são todos iguais e é preciso escolher quais os que uma empresa pretende servir, e se essa escolha deve afectar a forma como uma empresa trabalha e investe, então, um balanced scorecard é uma ferramenta preciosa para auxiliar uma empresa a executar a sua estratégia competitiva.

Vários estudos realizados nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha revelam que 9 em cada 10 <sup>(3)</sup> empresas são incapazes de executar a sua estratégia! Para este fracasso contribuem estes factores:

- 85% das equipas de gestão gastam menos de 1 hora por mês a discutir a estratégia;
- Muitas empresas não têm uma forma consistente de descrever a sua estratégia;
- 92% das empresas não reportam indicadores relevantes sobre o seu desempenho;
- 95% dos empregados não sabem ou não percebem qual é a estratégia da sua empresa;

No final vai ficar claro, esperamos, como é que o balanced scorecard pode ajudar a melhorar estes resultados.





# Como surgiu o balanced scorecard



## Os indicadores financeiros deixaram de ser suficientes

Há algumas décadas, a nível mundial, começou a inverter-se um factor determinante para a economia onde intervêm as PME's portuguesas. Pela primeira vez, desde o início da Revolução Industrial, a oferta, aquilo que as empresas produzem e colocam no mercado, passou a superar, em quantidade, aquilo que o mercado, aquilo que os clientes, a procura, estão dispostos a comprar.

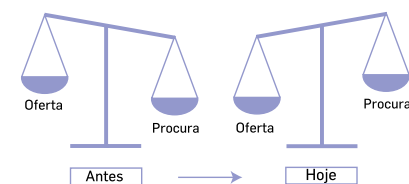


Figura1. Inversão da relação entre a oferta e a procura

Em Portugal, este fenómeno sentiu-se sobretudo a seguir à adesão da China à Organização Mundial de Comércio, em 2000, e dos países da Europa de Leste à União Europeia, em 2004.

Antigamente, no mundo em que a oferta era menor do que a procura, basicamente, tudo o que se produzia tinha saída, tinha comprador. Nesse mundo, quem mandava era quem produzia. Nesse mundo, o essencial era produzir, e produzir cada vez mais, dado que tudo tinha saída. Nesse mundo, os indicadores usados para gerir uma empresa eram quase todos de natureza financeira. Para ser rentável, uma empresa tinha de crescer e ser cada vez mais eficiente, para poder vender cada vez mais. Ainda, nesse mundo, era possível aplicar como fórmula para o preço: o

preço é igual ao custo mais uma margem.

Com a invasão dos produtos japoneses, primeiro, com a queda do Muro de Berlim, depois, e com a abertura da China ao investimento directo estrangeiro, com a expansão das redes de banda larga (que facilitaram a comunicação e a troca de informação), e com a disponibilidade de capital barato para investir, deu-se a transição que criou o mundo em que hoje vivemos: o mundo em que a oferta é muito superior à procura.

Neste novo mundo, o mundo da abundância de tudo menos de clientes, não basta produzir. É preciso cativar, seduzir os clientes. Se um cliente não preferir os produtos ou serviços de uma empresa, por mais que essa empresa produza, os produtos não saem do armazém, não têm saída.

Ao longo dos anos 80 e 90 do século passado, mais e mais empresas acordaram para a nova realidade e perceberam que já não era possível gerir uma empresa só com base em indicadores financeiros. A gestão baseada única e exclusivamente em indicadores financeiros promove uma gestão concentrada no curto prazo e virada para o interior da empresa, quando, agora, o poder está no exterior, na decisão de compra dos clientes.

Assim, cada vez mais empresas começaram a ensaiar o uso de outros indicadores para além dos indicadores financeiros. Por exemplo, indicadores sobre o grau de satisfação dos clientes ou sobre o grau de satisfação dos empregados.

## O aparecimento do balanced scorecard – BSC 1.0

Em 1992, no número de Janeiro da revista de gestão Harvard Business Review, depois de quase dez anos de sucessivos artigos de vários autores a chamarem a atenção para a insuficiência crescente de confiar numa gestão baseada apenas em indicadores financeiros, o professor Robert Kaplan e o consultor David Norton, publicaram o artigo “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance” <sup>(4)</sup> onde propunham uma solução de compromisso, uma visão balanceada do desempenho de uma organização recorrendo a uma ferramenta: o balanced scorecard.

Com um balanced scorecard, os gestores não tinham de optar ou por indicadores financeiros ou por indicadores não-financeiros, visto que o balanced scorecard vinha permitir conciliar e complementar a informação financeira com informação sobre os clientes, sobre os processos internos e sobre os recursos e infra-estruturas da empresa.

A ideia do balanced scorecard fazia tanto sentido, que rapidamente se espalhou pelas empresas e em 2004 o balanced scorecard já fazia parte do arsenal de gestão de muitas empresas<sup>(5)</sup>:

- 57% das empresas inglesas diziam que tinham um balanced scorecard;

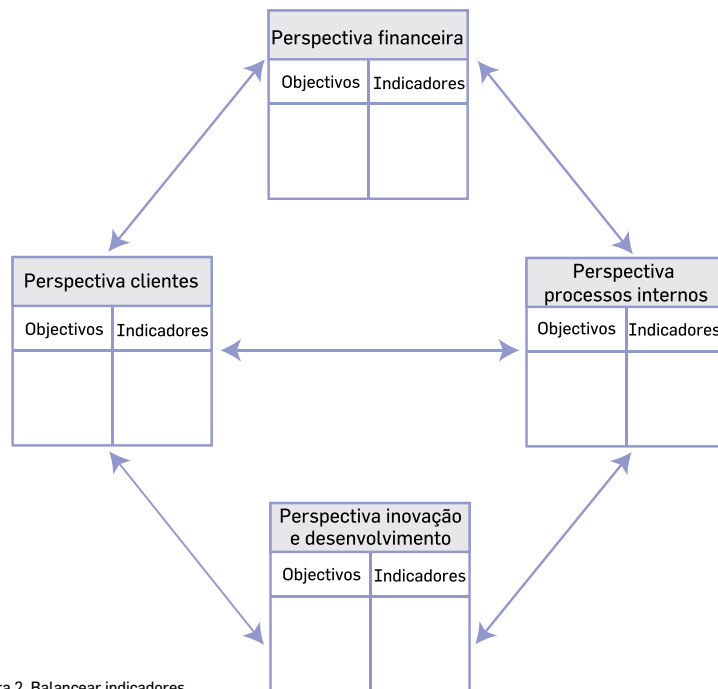


Figura 2. Balancear indicadores financeiros com indicadores não financeiros

- 46% das empresas americanas diziam que tinham um balanced scorecard; e
- 26% das empresas alemãs e austríacas diziam que tinham um balanced scorecard.

No entanto, vários estudos realizados vieram demonstrar que, apesar da ideia, do conceito do balanced scorecard ser muito interessante e atraente, só uma pequena parcela das empresas que tinham um é que parecia tirar partido da ferramenta<sup>(6)</sup>.

A que se devia tal resultado?

O caso é que o balanced scorecard obriga uma empresa a concentrar-se num número reduzido de indicadores de desempenho. O problema é saber quais, porque, na verdade, qualquer “tótó” pode inventar indicadores de desempenho e colocá-los numa folha de papel<sup>(7)</sup>...

## O aparecimento do mapa da estratégia BSC 2.0

A investigação permitiu concluir que as empresas que tinham melhores resultados, que tiravam mais partido do uso do balanced scorecard, tinham sido aquelas que tinham identificado, analisado e agido sobre indicadores não-financeiros que contribuíam para fazer avançar a sua estratégia. Ou seja, as empresas mais bem sucedidas tinham aproveitado o máximo do balanced scorecard escolhendo indicadores de desempenho com base em modelos causais (a que se chamam mapas da estratégia) que ilustram as relações de causa-efeito plausíveis que podem existir entre os factores escolhidos (não-financeiros) para obter o sucesso estratégico e os resultados (medidos com indicadores financeiros)<sup>(8)</sup>.

O sucesso de uma empresa é medido, em

última análise, pelos resultados financeiros que conseguir obter. Os resultados financeiros são o teste do ácido, são o teste supremo ao desempenho.



Figura 3 . Os resultados financeiros são o teste supremo

Mas os resultados financeiros não são obra do acaso, resultam de clientes satisfeitos que uma e outra vez escolhem os produtos e serviços dessa empresa.



Figura 4. Os resultados financeiros resultam de clientes satisfeitos

Clientes satisfeitos não são obra do acaso, resultam de processos críticos internos que são realizados de forma excelente e que conseguem produzir as experiências que os clientes valorizam.



Figura 5. Os clientes satisfeitos resultam de processos críticos realizados de forma excelente

Processos críticos excelentes não são obra do acaso, resultam do investimento adequado em recursos e infra-estruturas fundamentais para, por exemplo, ter pessoas competentes e motivadas em funções-chave na empresa; ou ter instalações, ou equipamentos e sistemas de informação adequados para facilitar e promover o funcionamento dos processos críticos.



Figura 6. Processos críticos excelentes precisam dos recursos e infra-estruturas adequadas

Enquanto que, na primeira geração do balanced scorecard (ver figura 2), um brainstorming bem-intencionado servia para escolher os indicadores não-financeiros, nesta segunda geração, os indicadores não-financeiros são escolhidos tendo por base a estratégia da organização. Os indicadores não-financeiros medem a evolução dos factores que contribuem, promovem, facilitam a implementação da estratégia da empresa.

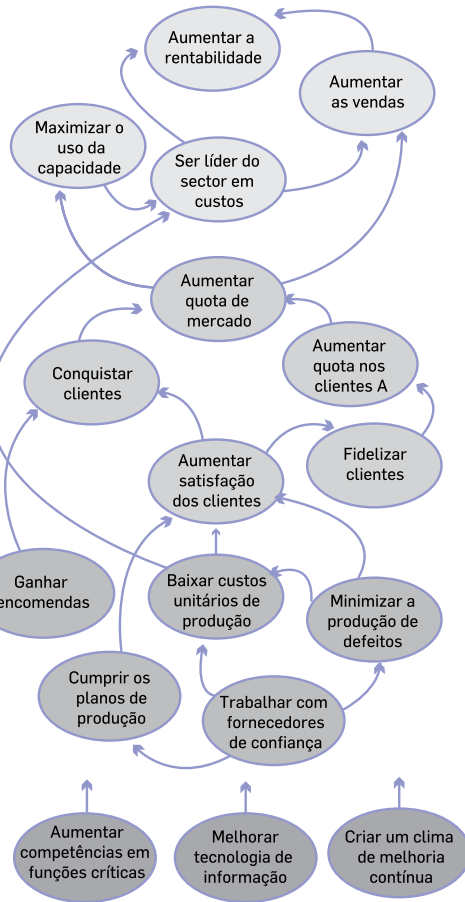


Figura 7. Exemplo de mapa da estratégia

A figura 7 ilustra um exemplo de mapa da estratégia, para uma empresa que apostou em satisfazer clientes que valorizam, acima de tudo, um preço competitivo, o cumprimento dos prazos de entrega e a ausência de defeitos. Nele podemos ver os objectivos estratégicos relacionados entre si por setas que representam relações de causa-efeito ao longo das quatro perspectivas: desde os recursos e infra-

estruturas na base, passando pelos processos internos e resultados nos clientes até chegar aos resultados financeiros no topo.

Por exemplo, como o mapa considera como um objectivo estratégico o “Cumprir os planos de produção”, a empresa deve incluir no balanced scorecard indicadores que permitam monitorizar a evolução desse desafio, por exemplo:

- % de entregas a tempo na 1ª data do cliente
- % de entregas a tempo

Vários estudos realizados ao longo da década de 90 do século passado permitiram concluir que mesmo no competitivo mercado norte-americano, cerca de 9 em cada 10 empresas eram incapazes de executar a sua estratégia (3).

Formular uma estratégia para o negócio era uma coisa, implementar essa estratégia era um desafio muito mais difícil. O que aconteceu foi que o balanced scorecard da segunda geração, mapa da estratégia com indicadores de desempenho associados, tornou-se a ferramenta de eleição para monitorizar a execução de uma estratégia e avaliar os seus resultados.

O uso do mapa da estratégia permitiu, ainda, ultrapassar um grande desafio de comunicação que as empresas sentiam. As empresas tinham muita dificuldade em explicar qual era a sua estratégia e qual o papel dos colaboradores na sua execução. Com o mapa da estratégia essa tarefa ficou muito mais facilitada, pois o mapa da estratégia é um desenho, uma ilustração de como é que a gestão de topo pensa que a estratégia vai funcionar

e como é que cada um, no seu posto de trabalho, pode contribuir para o sucesso da empresa. É muito mais fácil comunicar através de um desenho.

### De ferramenta de monitorização a ferramenta de transformação BSC 3.0

O uso do balanced scorecard da segunda geração evoluiu mais uma vez. As empresas começaram a usar o balanced scorecard como uma ferramenta de monitorização da execução da estratégia. Seguidamente, começaram a usá-lo como uma ferramenta de alinhamento dos recursos e de promoção da transformação estratégica da empresa.

Note-se que o cumprimento da estratégia implica serem atingidas metas associadas aos indicadores do balanced scorecard. Ou seja, o cumprimento da estratégia implica obter, num futuro desejado, um nível de desempenho superior ao actual. Como não há acasos, se nesse futuro desejado queremos obter um desempenho diferente do actual, então a empresa tem de se transformar, tem de se modificar, para poder aspirar a um nível de desempenho superior.

É isso que um balanced scorecard da terceira geração faz: alinhar estratégia, indicadores e projectos de transformação da empresa, também chamados de iniciativas estratégicas:



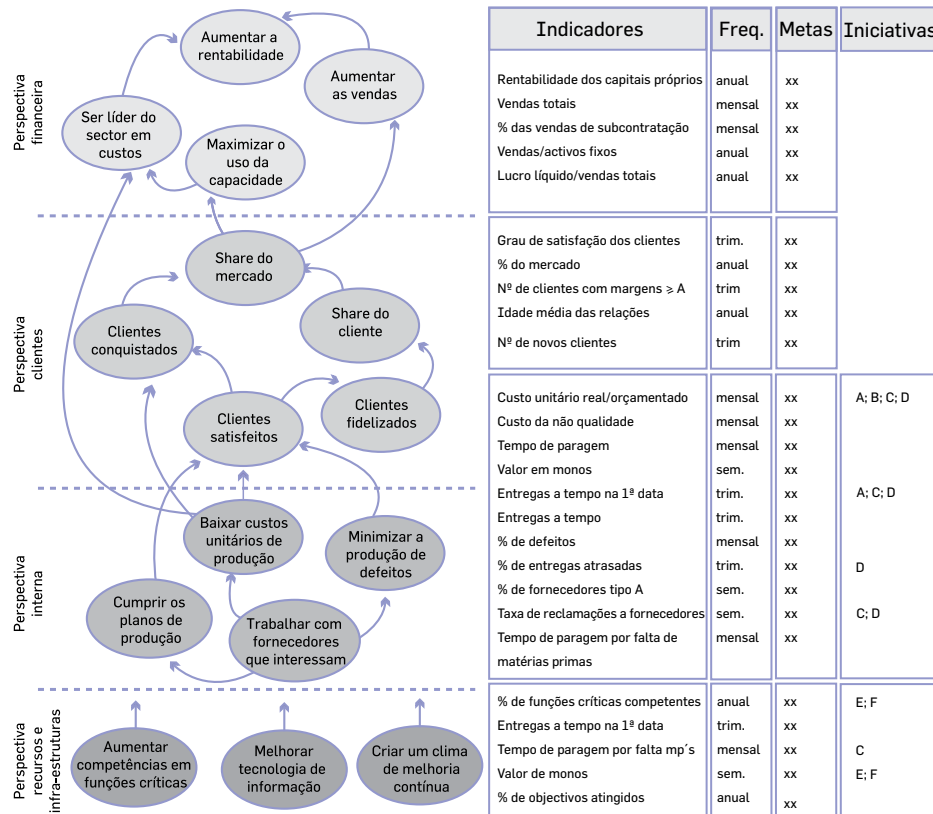


Figura 8. Exemplo de balanced scorecard da terceira geração

### Roteiro para construir um balanced scorecard da 3ª geração

Nos capítulos que se seguem vamos exemplificar como se pode construir um balanced scorecard da terceira geração para liderar uma empresa em direcção a um futuro melhor.

No capítulo “Para onde vamos e como

vamos fazer a diferença” vamos começar por responder à questão: Qual é a missão da empresa? Para que é que a empresa existe e para onde é que ela vai?

Depois, no capítulo “Identificar os clientes alvo e a proposta de valor”, vamos identificar e caracterizar quem são os clientes-alvo e qual a proposta de valor a oferecer-lhes. Os clientes não são todos

iguais, diferentes grupos de clientes procuram e valorizam coisas diferentes.

Quem é que a empresa, à luz da sua missão, quer servir?

No capítulo “Desenhar o mapa da estratégia da empresa”, vamos desenhar o mapa da estratégia, vamos traduzir a estratégia da empresa num esquema, num desenho, que liga os objectivos estratégicos através de relações de causa-efeito plausíveis.

No capítulo “Medir a execução da estratégia”, vamos identificar os indicadores que permitem quantificar e monitorizar a evolução do desempenho da empresa alinhado com a estratégia.

No capítulo “Transformar a empresa”, vamos construir um conjunto de iniciativas estratégicas, ou seja, um conjunto de projectos que vão transformar a empresa de hoje, com o desempenho de hoje, na empresa do futuro desejado, com o desempenho futuro desejado.

No último capítulo, “Monitorizar a viagem”, vamos dar algumas sugestões sobre como se pode montar um circuito de monitorização dos indicadores e das iniciativas para gerir a viagem da empresa para o futuro.

# Para onde vamos e como vamos fazer a diferença

© photo-dave - Fotolia.com



## A necessidade de uma teoria para o sucesso

Assim como um treinador prepara e lança a sua equipa em campo com uma estratégia, uma teoria, uma ideia unificadora sobre como se pode atingir o resultado pretendido e sobre qual o papel de cada jogador para o executar, também uma empresa que pretenda viajar da realidade actual para um estado futuro desejado, onde espera conseguir obter um desempenho superior ao desempenho actual, precisa de começar por descobrir qual a sua teoria para o sucesso.

## Para onde vai a empresa

O que se pede à Gestão de Topo é que faça uma viagem mental até ao futuro e visualize a empresa a funcionar nesse futuro desejado.

O que se vê?

A ideia é traduzir essa visão, esse ponto de chegada, esse apetecível porto de destino numa frase, numa declaração, quanto mais curta melhor, que ajude a responder a questões internas como<sup>(8)</sup>:

1. Que tipo de empresa seremos?
2. Como queremos que a empresa seja conhecida?
3. A que queremos que a empresa seja associada?
4. O que é que realmente motiva a empresa e cria significado para a sua existência?
5. De que nos orgulhamos ter feito?

## Exemplo

1. Para uma fábrica de solas:

Um parceiro que ajuda a resolver problemas

Uma declaração com a visão para o futuro de uma empresa não é um documento para emoldurar e expor na parede e na internet. É uma resposta à pergunta:

Por que é que a empresa existe?

Ou seja, qual a sua razão de ser?

Neste exemplo, a razão de ser da empresa não é produzir solas. Produzir solas é produzir algo de material, de tangível, de palpável, que qualquer um pode copiar e produzir. O que é mais difícil de copiar é o intangível que acompanha uma produção de solas.

Uma empresa com uma visão como esta não complica a vida aos clientes, não arranja desculpas. Por isso, tem um comportamento que acabará por atrair os clientes que têm um problema e que procuram mais do que um fornecedor. Clientes que procuram um parceiro, alguém capaz de lhes solucionar o problema. Esses clientes não vão pagar pelas solas, vão pagar pela resolução do seu problema. Claro, quem não tem um problema e apenas quer solas não verá nesta empresa o melhor fornecedor.

2. Para uma sapataria:

Temos os sapatos que lhe servem

Neste exemplo, a razão de ser da empresa não é ser mais uma sapataria. Sapatarias há muitas, do que há falta é de uma que tenha os tamanhos fora do comum. Assim, quem tem dificuldade em encontrar tamanhos grandes saberá que esta loja existe e foi feita para si.



## O que faz a empresa

Enquanto a visão responde à pergunta  
"Por que estamos no negócio?"

A missão responde à pergunta “O que faz a empresa?”

E o que a empresa faz são os resultados que proporciona a quem a ela recorre. Quando um cliente recorre aos serviços da empresa, o que é que ele obtém, experimenta, recebe?

### Exemplo

1. Para uma fábrica de solas:

Rapidez na entrega, pequenas séries e a confiança de que não falhamos

Uma declaração de missão não diz o que uma empresa faz, comunica aos potenciais clientes que **RESULTADOS** podem esperar obter, por optarem por trabalhar com a empresa<sup>(9)</sup>.

**Escolher é a base para a formulação de uma estratégia**

Viajar do presente, da realidade actual que gera os resultados actuais, para um futuro desejado capaz de gerar os resultados futuros desejados, significa que é preciso percorrer um caminho para ligar o presente a esse futuro. A esse caminho chamamos **estratégia**. Escolher uma estratégia é escolher um caminho.

Escolher um caminho significa optar por um, não escolher todos os outros caminhos, todas as outras alternativas.

Quando as empresas não escolhem, dispersam-se, desperdiçam recursos escassos, não impressionam os potenciais

clientes, não ficam na memória, não se distinguem.

Quando as empresas não escolhem, tentam ir a todas as oportunidades e servir todo o tipo de clientes. Só que nos temos de aperceber de que aquilo que permite servir bem um certo grupo de clientes é, muitas vezes, o que impede de servir bem um outro grupo de clientes. E as empresas que não escolhem, que não se decidem, passam a vida a ser dilaceradas por esta situação de conflito interno.

A escolha de uma empresa deve ter em conta as suas vantagens competitivas, os factores onde a empresa pode fazer a diferença.





# Identificar os clientes-alvo e a proposta de valor



## A escolha que se segue

Depois de equacionado o porto de destino - a visão - e depois de equacionada a missão, (o tipo de resultados que uma empresa quer e pode produzir na mente, na vida, na experiência dos seus clientes), o passo que se segue é o mais importante para a definição de uma estratégia.

Os clientes não são todos iguais, e diferentes clientes procuram e valorizam diferentes experiências. As empresas que tentam servir todo o tipo de clientes não conseguem fazer a diferença, não conseguem distinguir-se. Assim, a decisão fundamental, para começar a construir uma estratégia, é escolher quem são os clientes-alvo. Tudo o resto, todo o esforço de alinhamento da empresa, vai decorrer desta opção.

Terry Hill escreveu "As encomendas mais importantes são as encomendas que rejeitamos!<sup>(10)</sup>". Rejeitar uma encomenda significa perceber que existe uma estratégia e que existem clientes que valorizam experiências que não se enquadram nessa estratégia. Servir esses clientes, ainda que paguem a tempo e horas, é introduzir desperdícios, é desconcentrar, é criar ruído.

## Quem são os clientes-alvo?

Quem são os clientes que procuram e valorizam as experiências, os resultados que decorrem do cumprimento da missão da empresa?

Uma empresa não pode pretender servir todo o tipo de clientes sob pena de ficar no meio da ponte atolada em prioridades contraditórias que se anulam entre si e, por causa da indefinição, não servir ninguém como deve ser.

Normalmente, as empresas segmentam os seus clientes com base em parâmetros internos como, por exemplo, a distribuição geográfica, ou a idade, nada que tenha a ver com as particularidades de cada cliente.

Mas aqueles que uma empresa deve seleccionar como seus clientes-alvo são os que pode servir com vantagem competitiva, aqueles a quem pode satisfazer fazendo a diferença face à concorrência.

Tomemos em conta que identificar os clientes-alvo não é o resultado de um estudo estatístico, pois a estatística mente e engana. Identificar os clientes-alvo passa por seleccionar um ou dois clientes concretos, clientes com nome, os clientes mais rentáveis de entre os que se enquadram na missão da empresa, e olhar para eles, olhar para a relação que existe com eles e responder às perguntas:

1. Quem são os clientes-alvo?
2. Porque é que são nossos clientes?
3. O que é que os atrai?
4. O que é que os faz ficarem satisfeitos?
5. Que experiências, que resultados procuram e valorizam?

A primeira questão permite personificar, concretizar com nomes, para, depois, descrever num rótulo quem constitui esse grupo homogéneo a que vamos chamar de "clientes-alvo".

### Exemplos :

1. Uma sapataria identificou como clientes-alvo:

Senhoras de mais de 50 anos, cidadinas, pertencentes à classe média-alta, com uma preocupação muito forte com o conforto dos seus pés. Alguém que privilegia mais o conforto do que a moda, que aprecia marcas e valoriza o calçado.

Ao descrever os clientes-alvo uma empresa faz opções, concentra-se, foca a sua atenção em pessoas concretas com interesses concretos.

2. Uma fábrica de calçado que trabalha para marcas próprias de clientes identificou como clientes-alvo:

Empresas que sabem valorizar a qualidade do trabalho incorporado num sapato, que procuram um fornecedor habilitado para apoiar na fase de modelação, que faça entregas rápidas e trabalhe bem com pequenas quantidades.

3. Vejamos o caso de uma fábrica de calçado que trabalha com marca própria. Neste caso, não basta identificar como clientes-alvo os consumidores. Uma empresa pode ter um produto muito atraente para certo tipo de clientes e, no entanto, não conseguir atrair os distribuidores, as lojas certas, para exporem o seu calçado. Neste caso, uma empresa tem de considerar a cadeia de valor que inclui a distribuição (quais são as lojas-alvo?), e o consumidor ou utilizador final do calçado (quem são os consumidores-alvo). Por exemplo, para uma fábrica de calçado de caça com marca própria:

Lojas-alvo: Lojas de material de caça com dimensão adequada e frequentadas por caçadores e amantes da natureza com posses e interessadas em expor e comercializar calçado de caça com elevado desempenho.

Consumidores-alvo: Caçadores com posses (embora também possa interessar a escuteiros, tribos urbanas, trekkers, montanhistas e amantes da natureza) que valorizam um calçado confortável, atraente e de elevado desempenho

Num cenário-limite, ao considerar o ecossistema que rodeia uma empresa, podemos encontrar diferentes entidades a constituir uma cadeia de valor:

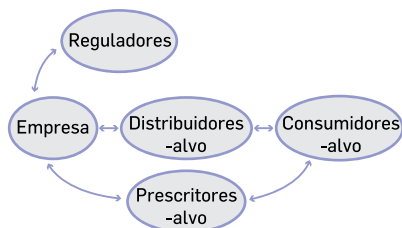


Figura 9. Intervenientes que podem fazer parte de uma cadeia de valor

Os prescritores são entidades que não compram o produto/serviço mas podem influenciar os hábitos de compra dos consumidores-alvo. Por exemplo, um podólogo pode recomendar um dado tipo de calçado para quem padece de certas maleitas.

Os reguladores são entidades que influenciam as barreiras de entrada no mercado e/ou o seu funcionamento.

No tempo em que a procura era maior do que a oferta, as empresas concentravam-se exclusivamente nos custos, na efici-

ência e na escolha dos seus fornecedores porque tudo se vendia. No entanto, na actualidade, um tempo em que a oferta supera a procura, não basta produzir, é preciso produzir aquilo que o mercado está disposto a expor (os donos das prateleiras – os distribuidores) e a comprar (os consumidores e/ou clientes).

### Qual a proposta de valor a oferecer?

Por que é que os clientes-alvo não-de optar pelos produtos de uma empresa? E por que é que um grupo de prescritores há-de recomendar os produtos de uma empresa com a qual não tem relação comercial? Responder a estas perguntas é responder a: Qual é a proposta de valor que uma empresa vai oferecer aos seus clientes-alvo?

Tudo começa com os clientes-alvo, a partir da sua descrição feita na secção anterior. Algumas empresas, para facilitar o exercício que se segue, optam por personalizar os clientes-alvo. Escolhem um ou dois clientes-alvo e perguntam-se: Por que é que o cliente A há-de preferir trabalhar com a nossa empresa? O que é que o faz ficar satisfeito?

Consideremos o exemplo 3, dos caçadores como clientes-alvo, da secção anterior: por que é que **esses** caçadores há-de ficar satisfeitos com umas botas de caça?

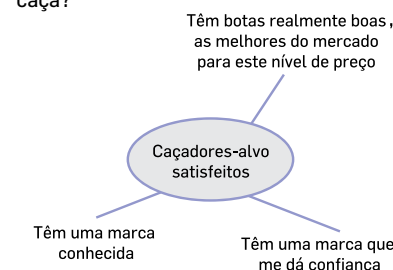


Figura 10. O que é que os clientes-alvo valorizam

Os clientes-alvo a quem a empresa se dirige representam um nicho de mercado que valoriza:

- a imagem da marca, uma marca que aposta num conjunto de percepções que atraem os clientes-alvo e que gera e reforça a fidelização, que proporciona uma experiência positiva e diferenciadora, que é sinónimo de inovação e elevado desempenho a um preço competitivo;
- os produtos com um desempenho, com atributos, com características realmente superiores;
- a imagem de uma marca em ascensão, de produtos realmente bons e de seriedade e postura da empresa alicerçam um posicionamento distinto e associado a confiança.

No entanto, não basta à empresa concentrar-se nos clientes-alvo, nos consumidores finais. A empresa não vende ao consumidor final - entre a fábrica e o consumidor final estão as prateleiras de venda, e os lojistas-alvo, onde se vendem as botas aos caçadores-alvo, e que têm muitas alternativas de produtos para expor nas suas lojas. Assim, a empresa deve tratar os lojistas-alvo como um tipo especial de cliente que também tem de ser cativado e satisfeito. A figura 11 ilustra o que os lojistas-alvo valorizam.



Figura 11. O que é que os lojistas-alvo valorizam



Os lojistas-alvo são, sobretudo, lojas de material de caça, representam um nicho de mercado que valoriza:

- o apoio à venda, ou seja, os lojistas preferem trabalhar com marcas que facilitam a venda, por exemplo: disponibilizando-lhes meios de publicidade na loja (displays, saco, caixa, mimo) e, disponibilizando-lhes argumentos de venda baseados em elementos factuais, como informação técnica (ficha do produto, formação dos funcionários das lojas sobre os atributos e o desempenho técnico dos produtos);
- a confiança e a proximidade, ou seja, a fábrica não falha nos compromissos que assume (nomeadamente prazos de entrega) e responde rapidamente a solicitações e reclamações;
- a notoriedade da marca, uma marca conhecida e reconhecida. Uma marca que é solicitada pelos clientes;
- produtos inovadores, que fazem a diferença, que “puxam” pelas vendas da loja, que distinguem a loja; e
- uma boa relação qualidade-preço.

Relativamente aos lojistas, não referimos vantagens financeiras pois isso é o que todos procuram. Tratando-se de um nicho de mercado, com uma distribuição muito atomizada, os lojistas têm muito poder na chegada dos produtos ao mercado. A única forma de uma empresa de marca ganhar poder face aos lojistas assenta numa política de criação e desenvolvimento da marca e da sua imagem no imaginário dos consumidores. Apostar em promoções que só beneficiam os lojistas significa transferir ainda maior poder para os lojistas.

Nas figuras 10 e 11, o que irradia do centro é uma experiência sentida pelos clientes-alvo e lojistas-alvo que vai contribuir

para a sua satisfação.

Uma experiência sentida é:

- Um evento (ou sequência de eventos), físico e/ou mental, que acontece na vida dos clientes-alvo como resultado de seguirem o que a fábrica propõe;
- O resultado final, que é a consequência desse evento para o cliente;
- Essa experiência sentida, em comparação com outras alternativas à disposição dos clientes-alvo e lojistas-alvo, tem de ser superior;
- Os clientes-alvo e os lojistas-alvo valorizam essas consequências.

Porque uma experiência sentida não é:

- Acerca da fábrica produtora;
- Sobre os seus produtos ou serviços, ou os seus atributos, os seus planos, recursos, activos, capacidades, processos, funções, reputação.

Uma empresa, uma fábrica tem de fazer muita coisa. Mas o mais importante é o que contribui para a satisfação das entidades que integram a cadeia de valor até aos utilizadores finais. Uma empresa deve transformar-se numa máquina obcecada, dedicada, alinhada em satisfazer as entidades que estão a jusante na cadeia de valor.





# Desenhar o mapa da estratégia da empresa

## Satisfazer a cadeia da procura – o consumidor, o utilizador final

Os consumidores-alvo, os utilizadores-finais-alvo ficam satisfeitos em resultado, em consequência natural de um conjunto de experiências relevantes que viveram quando usaram os produtos ou serviços a que recorreram, em função de uma necessidade que sentiram.



Figura 12. As experiências que satisfazem os consumidores-alvo

A figura 12 responde à pergunta: Por que é que os consumidores-alvo ficam satisfeitos?

O passo seguinte consiste em responder à pergunta: Como é que se geram as experiências que satisfazem os consumidores-alvo? Através de que acções é que uma empresa consegue criar as experiências que satisfazem os consumidores-alvo?



Figura 13. As actividades que geram as experiências que satisfazem os consumidores-alvo

No caso da empresa que fabrica calçado de caça e que foi apresentada no capítulo anterior, as actividades críticas a perseguir, para conseguir satisfazer os consumidores-alvo são:

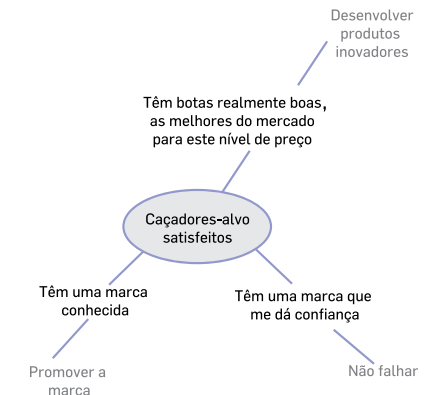


Figura 14. As actividades que geram as experiências que satisfazem os consumidores-alvo

## Satisfazer a cadeia da procura – o cliente, o comprador

Muitas empresas não lidam directamente com os consumidores-finais, dado que, para chegar a eles, os seus produtos têm de ser expostos pela distribuição. Não adianta a uma empresa ter um produto que satisfaça os consumidores se não for capaz de seduzir e satisfazer os donos das prateleiras onde os consumidores compram.

Assim, voltando ao exemplo da fábrica de botas de caça do capítulo anterior, relativamente aos lojistas-alvo temos:

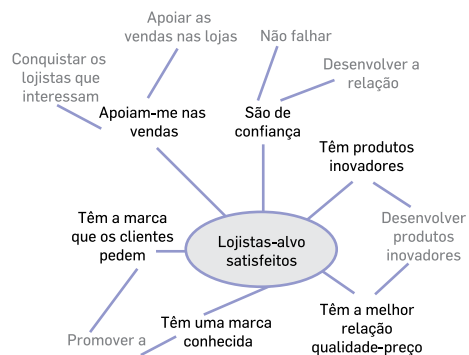


Figura 15. As actividades que geram as experiências que satisfazem os lojistas-alvo

### Construir o mapa da estratégia para a perspectiva clientes

Racional da empresa que fabrica as botas de caça:

- Queremos ter lojistas-alvo satisfeitos para que escolham as nossas botas e as exponham nas suas prateleiras. Lojistas-alvo satisfeitos são lojistas que dizem bem de nós e dos nossos produtos a outros potenciais lojistas. Lojistas-alvo satisfeitos são lojistas que, ano após ano, continuam fidelizados a escolher as nossas botas e a escolher mais modelos para exposição
- Queremos ter consumidores-alvo satisfeitos para que continuem a preferir as nossas botas. Consumidores-alvo satisfeitos dizem bem de nós, levando a que outros consumidores procurem as nossas botas e que os lojistas-alvo tenham sucesso com a opção que fizeram por nós.

Podemos traduzir este racional num conjunto de relações de causa-efeito plausíveis como as descritas na figura que se segue:

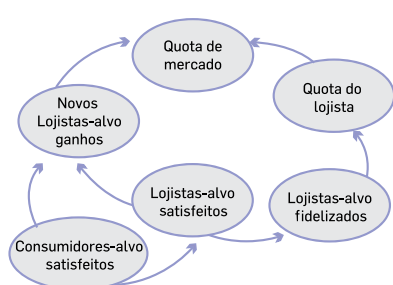


Figura 16. Relações de causa-efeito plausíveis na perspectiva clientes

Os lojistas-alvo ficam satisfeitos com a proposta de valor que lhes é oferecida. Além disso, junta-se o útil ao agradável quando os próprios consumidores da loja ficam satisfeitos com o produto que adquirem.

Lojistas actuais satisfeitos e consumidores satisfeitos vão dizer bem do fornecedor e ajudar a captar novos lojistas-alvo com esta publicidade. Lojistas satisfeitos são lojistas fidelizados que continuam a trabalhar com a fábrica e a comprar cada vez mais variedade e quantidade de artigos. Porque se conquistam novos lojistas e porque se vende mais aos actuais lojistas, a empresa aumenta a sua quota de mercado

### Construir o mapa da estratégia para a perspectiva interna ou de processos

Basta agora relacionar as figuras 14, 15 e 16.



Figura 17. Relações de causa-efeito plausíveis entre a perspectiva interna e a perspectiva clientes

A figura 17 lista os desafios prioritários que a empresa que fabrica as botas de caça do nosso exemplo deve perseguir naquilo que faz todos os dias, para ter o que deseja como consequência natural do que faz: consumidores-alvo e lojistas-alvo satisfeitos e novos lojistas-alvo conquistados.

As empresas, no seu dia-a-dia, têm de fazer muitas coisas. Algumas dessas coisas têm de ser muito bem-feitas porque contribuem para a satisfação dos clientes, porque ajudam a fazer a diferença. A figura 17 ilustra essas coisas, essas actividades onde vale a pena ser excelente, onde vale a pena deixar marca. As outras actividades, mesmo realizadas muito bem, não criam mais valor para os clientes. No entanto, se falharem, geram insatisfação. Assim, as actividades de uma empresa dividem-se entre as que são críticas para a execução da estratégia, pois contribuem para a satisfação dos clientes-alvo e as que são de contexto, ou seja, aquelas onde basta ser eficiente. No entanto, devemos notar: quando e se essas activi-

dades são realizadas correctamente, são neutras, mas se tiverem falhas, geram insatisfação.

É preciso:

- **desenvolver produtos inovadores:** realmente inovadores e não repetições do que já existe, produtos que igualam ou superam o desempenho dos produtos mais importantes da concorrência. Actualizamos os produtos todos os anos, a tempo de chegarem às lojas, a tempo dos lojistas terem as melhores margens.

- **conquistar os lojistas que interessam:** a empresa, à medida que crescer nas vendas, vai ter de procurar concentrar a sua actividade nas lojas que realmente interessam. Lojas que não são visitadas regularmente pelos consumidores-alvo não são lojas-alvo, são lojas que, em vez de criarem valor, dissipam recursos, energias e atenção. Assim, a empresa tem de avaliar e perceber qual o tipo de loja que merece o tratamento, o serviço especial que é descrito a seguir.

- **apoiar as vendas:** a empresa disponibiliza meios de promoção em loja, forma os funcionários das lojas, ensinando-os a perceber e evidenciar as vantagens técnicas dos produtos com a sua marca. A empresa responde rapidamente a solicitações, tratando sem demora eventuais reclamações e devoluções. A empresa faz publicidade em revistas da especialidade.

- **desenvolver a relação:** a empresa visita periodicamente as lojas, distribui materiais de promoção, apoia a realização de eventos que atraem potenciais compradores às lojas e está permanentemente acessível.

- **promover a marca:** associar a marca a elevado desempenho técnico, a confiança, a compra segura.

- **não falhar:** a empresa cumpre o que

promete. Não entrega produto defeituoso e cumpre os prazos de entrega.

### Construir o mapa da estratégia para a perspectiva de recursos e infra-estruturas

O passo seguinte consiste em responder à pergunta: Em que recursos e infra-estruturas (pessoas, instalações, máquinas e sistemas de informação) é fundamental investir para que as actividades críticas para a satisfação dos clientes e consumidores não falhem?



Figura 18. Os investimentos que suportam as actividades críticas

Para o exemplo que está a ser desenvolvido, a empresa identificou lacunas nas competências de funções críticas para a execução da estratégia:

- Marketing
- Gestão de projectos

Para o exemplo que está a ser desenvolvido, a empresa identificou lacunas a nível de:

- Sistemas de informação para melhor ligar a empresa às lojas-alvo

Para o exemplo que está a ser desenvolvido, a empresa identificou parcerias com detentores de know-how:

- Logística (para facilitar a chegada das botas às lojas)
- Prescritores (para influenciarem as opções de compra dos consumidores-alvo e a visibilidade das botas nas prateleiras dos lojistas-alvo)
- Vitrinismo (para destacar a presença das botas nas prateleiras dos lojistas-alvo)

Para o exemplo que está a ser desenvolvido, a empresa identificou a necessidade de reforçar a cultura interna virando-a para a inovação, para a rapidez, para a técnica.

É preciso investir para ter colaboradores competentes e parceiros com know-how, capazes de:

- ajudar as lojas a terem montras atraentes que chamam a atenção para a marca.
- desenvolver a imagem da marca e os meios de promoção e marketing quer global, quer nas lojas, e ainda,
- formar e actualizar o conhecimento técnico dos funcionários das lojas.

Desta forma, o mapa da estratégia para o exemplo, fica como descrito na figura 19:

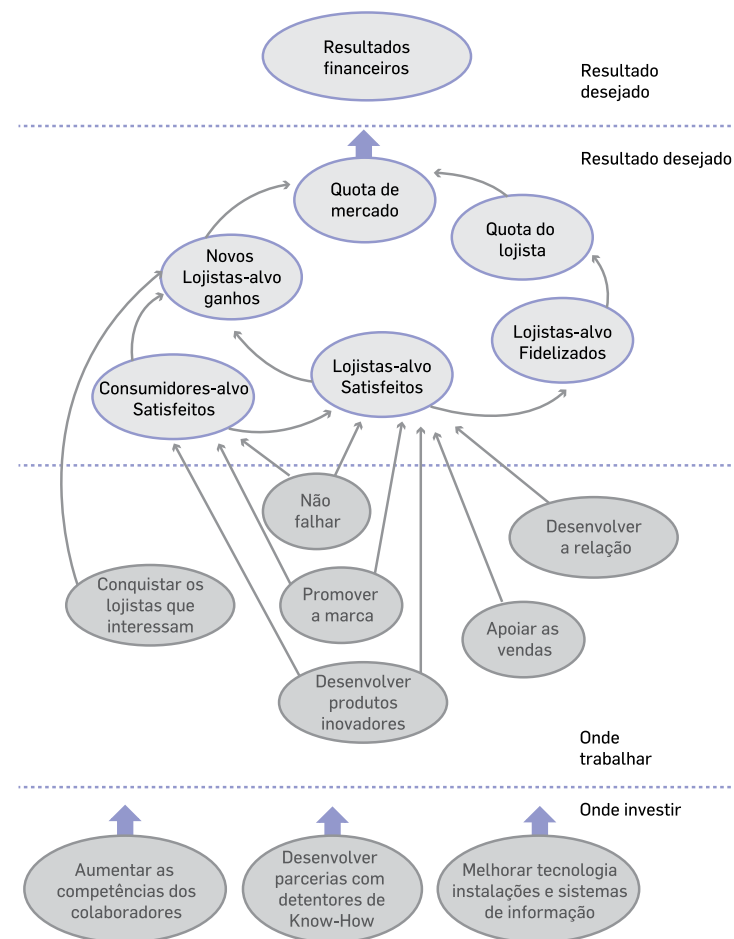


Figura 19. O mapa da estratégia

O mapa da estratégia é uma ilustração dos factores críticos de sucesso de uma empresa e das relações de causa-efeito entre eles. É um desenho da teoria para o sucesso de que se falou no capítulo "Para onde vamos e como vamos fazer a diferença". Uma das aplicações mais poderosas do mapa da estratégia é o seu papel como veículo de comunicação da estratégia junto

dos colaboradores de uma empresa. Com ele fica claro como alinhar, dedicar, concentrar as atenções, os recursos, as motivações, os sonhos e o tempo, no que é essencial: satisfazer os clientes-alvo para gerar resultados financeiros interessantes e de forma sustentada. Resultados financeiros e clientes satisfeitos não são um objectivo directo pelo qual se possa trabalhar. Eles são consequências naturais do trabalho e dos investimentos que se fazem a montante.



# Medir a execução da estratégia



## Por que precisamos de indicadores?

Ao olhar para o mapa da estratégia com que se concluiu o capítulo anterior, podemos apreciar um desenho, uma ilustração, que traduz a estratégia de uma empresa numa coisa concreta. O mapa da estratégia é, por isso, também, uma poderosa ferramenta de comunicação, pois pode servir de base à explicação sobre qual é a estratégia de uma empresa, para mostrar qual o papel, qual a importância de cada colaborador na execução dessa mesma estratégia. Com um desenho descrevemos a estratégia, com uma série de relações de causa-efeito contamos uma história sobre como é que a empresa vai 'viajar' de onde está hoje para onde quer estar num estado futuro desejado.

O desenho permite traduzir a estratégia, tantas vezes estratosférica, tantas vezes abstracta e repleta de treta de consultor, em relações de causa-efeito concretas, plausíveis, defensáveis racionalmente. E, muito importante, **permite que cada um dos intervenientes visualize e perceba como é que pode contribuir para a execução da estratégia, qual é o seu papel!**

Mas um mapa da estratégia não passa de conversa, não muda nada na vida real, precisamos de resultados. Contudo, há sempre o risco de que aquilo que foi planeado e arquitectado não passe de conversa da treta e nunca chegue a ver a luz do dia.

Como vamos saber se estamos a implementar as mudanças necessárias para criar a empresa do futuro? E como vamos saber se aquilo que está a ser feito no terreno está a produzir os resultados desejados?

Precisamos de estabelecer uma espécie de marcos ao longo do caminho que se para aquilo que a empresa é hoje daquilo que a empresa tem de ser no futuro desejado para que, ao longo do tempo, durante a viagem, se possa avaliar o progresso:

- Estamos realmente a convergir para o futuro desejado?
- Estamos a viajar à velocidade adequada?
- Como está o consumo de recursos?
- Que decisões há que tomar?

A esses marcos damos o nome de **indicadores**.

## Identificar indicadores estratégicos

Para cada objectivo estratégico incluído no mapa da estratégia (figura 19), é necessário estabelecer quais os indicadores mais adequados para quantificar o desafio relacionado com a estratégia.

Um indicador é um número que conta uma história. Mais concretamente, é um número que, inserido num contexto, reforça uma tese ou um argumento. Quando se definem indicadores está a definir-se um vocabulário, uma linguagem comum para descrever, para comunicar e para interagir<sup>(11)</sup>.

Assim, temos de associar um ou mais indicadores a cada um dos objectivos estratégicos – sem indicadores não se pode medir o desempenho e, se não se pode medir, não se pode controlar.

Voltando ao exemplo da figura 19, por exemplo:

- Para o objectivo estratégico “Conquistar as lojas que interessam”, um indicador



possível poderia ser “Nº de novas lojas com vendas acima de x pares”;

- Para o objectivo estratégico “Desenvolver a relação”, um indicador possível poderia ser “Taxa de cumprimento do plano de visitas”;
- Para o objectivo estratégico “Promover a marca”, um indicador possível poderia ser “Estar presente em feiras e eventos-chave”

• Para o objectivo estratégico “Aumentar as competências dos colaboradores”, um indicador possível poderia ser “contratar um profissional de vitrinismo que preste serviço às lojas”

A figura que se segue identifica um conjunto de indicadores e relaciona-os com os objectivos estratégicos:

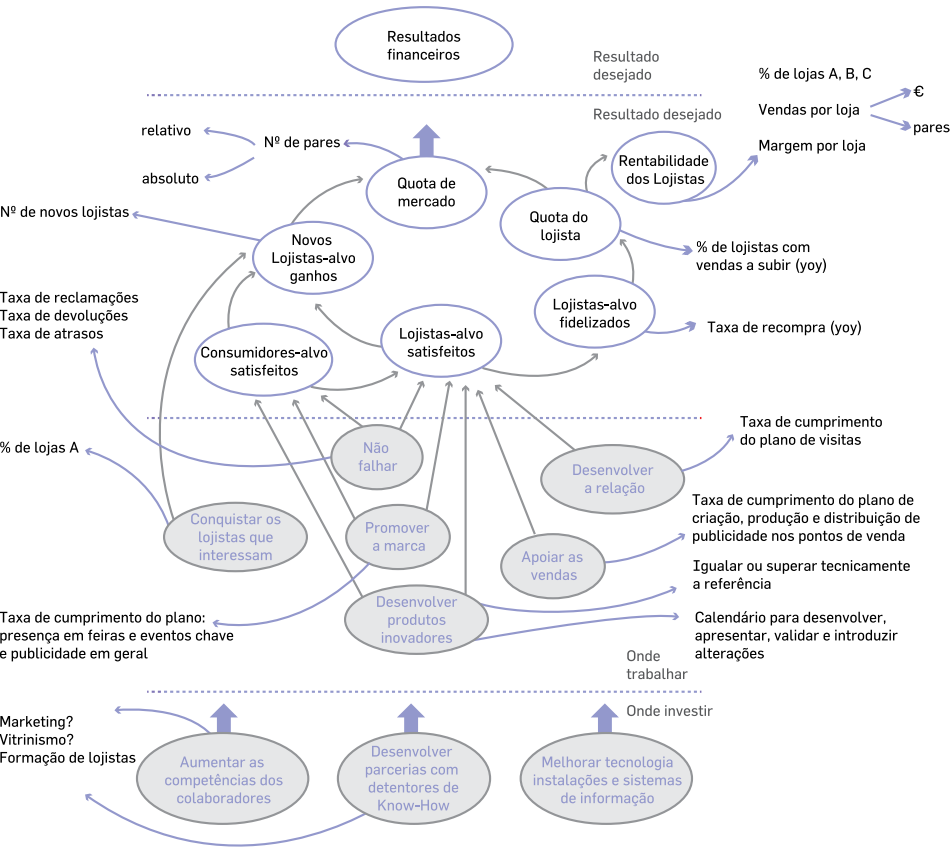


Figura 20. Indicadores associados ao mapa da estratégia

### Estabelecer metas

Estabelecidos os indicadores, há que estabelecer metas específicas, critérios de sucesso. As metas permitem tomar decisões.

Não medimos o desempenho só por medir, medimos para tomar decisões, e só podemos tomar decisões se tivermos um referencial que possamos utilizar para comparar os resultados obtidos com os resultados desejados (as metas).

Objectivo	Indicador	Metas
Não falhar	• Taxa de devoluções • Taxa de reclamações • Taxa de atrasos na entrega	• < 2% • < 6% • < 18%

Figura 21. Metas associadas aos indicadores

Os indicadores, só por si, não servem para grande coisa. A essência da sua utilidade só se revela quando os associamos a metas, a critérios, a bitolas de desempenho que orientam as conversas de uma empresa acerca da evolução do desempenho e da convergência para um estado futuro desejado.

Ao estabelecer metas mais exigentes para os indicadores estratégicos, alinhadas pela estratégia, estamos a lançar um desafio à organização. Essas metas exigentes são os resultados futuros desejados, resultados esses que serão fruto de uma organização diferente da actual. Assim, é preciso realizar transformações “cirúrgicas” na organização, para que esta evolua em relação às metas estabelecidas (tema a abordar no próximo capítulo).

# Transformar a empresa



## As empresas só mudam com acção.

Toda a reflexão que foi feita ao longo dos capítulos anteriores pode ser muito interessante, pode ter levado a descobrir coisas que desconhecíamos mas, para já, não passa de conversa. Enquanto não der origem a mudanças reais, a alterações no comportamento das empresas, não passa de conversa.

Concentremo-nos no propósito fundamental de qualquer reflexão estratégica: Queremos que o desempenho da nossa empresa no futuro seja melhor que o desempenho que ela tem actualmente.

A empresa de hoje gera os resultados de hoje. Portanto, se queremos ter resultados futuros desejados diferentes temos de ter uma empresa diferente.

Então, temos de transformar a empresa actual na empresa do futuro desejado. Esse desafio começa com a **formulação de uma estratégia**, com a escolha do caminho a percorrer para chegar ao futuro desejado:

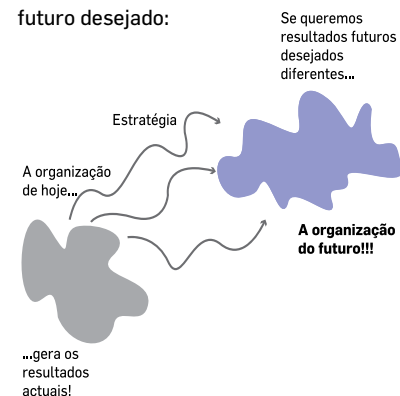


Figura 22. Viajar para o futuro desejado implica escolher uma estratégia

Nos primeiros capítulos referimos a essência da estratégia: **escolher!**

**Escolher onde competir, a quem servir e que proposta de valor oferecer.**

Traduzimos a estratégia num mapa:

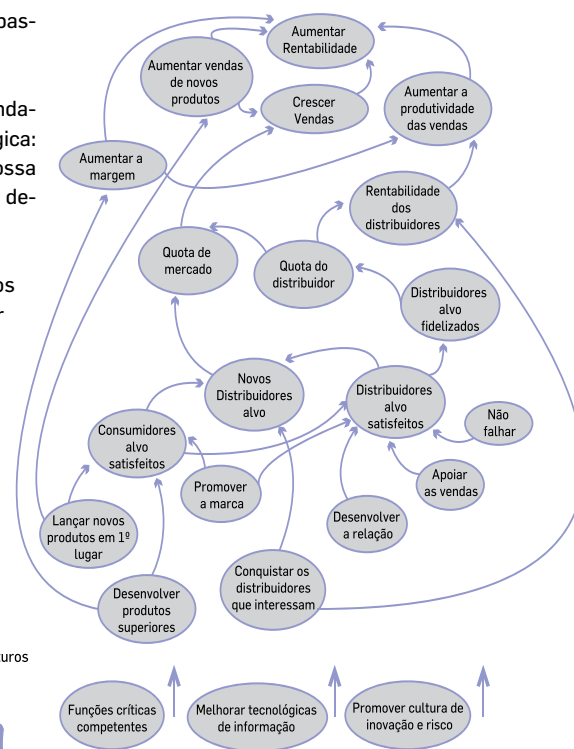


Figura 23. Um mapa da estratégia traduz a estratégia num desenho fácil de comunicar

Convertemos os objectivos estratégicos que fazem parte de um mapa da estratégia num conjunto de **indicadores**:

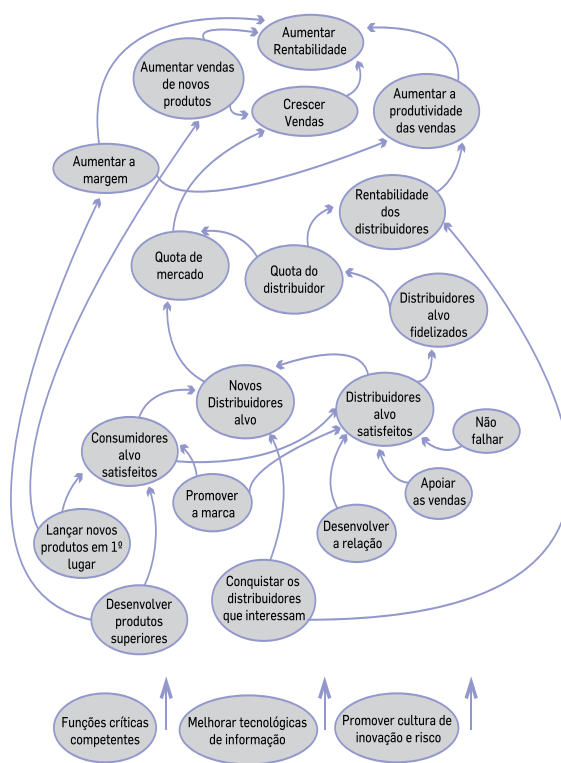


Figura 24. Os indicadores permitem medir o desempenho relevante para a estratégia.

Após a definição dos indicadores estratégicos segue-se a quantificação do desafio de desempenho relevante para a estratégia.

A empresa de hoje gera os resultados de hoje, medidos pelos indicadores. A empresa do futuro desejado há-de exibir um desempenho que corresponda às metas que estabelecemos para os indicadores:

Indicadores	Result. Hoje	Metas
F1.1 Rentabilidade dos capitais próprios F2.1 Vendas de novos produtos F2.2 % das vendas novos produtos F3.1 Vendas F4.1 Vendas por comercial F4.2 Vendas por distribuidor F5.1 Margem por produto F5.2 Margem por produto novo		
C1.1 Quota de mercado C2.1 Quota nos distribuidores C3.1 Retorno do invest. comerc por distribuidor C4.1 Idade média da relação C5.1 # de novos distribuidores C6.1 Grau de satisfação dos distribuidores C7.1 Notoriedade da marca C7.2 Grau de satisfação dos consumidores		
I1.1 % de novos produtos em primeiro lugar I1.2 Taxa de cumprimento do pipeline I2.1 # de patentes I2.2 Taxa de produtos "Best in Market" I3.1 Taxa de cumprimento do plano de Marketing I4.1 Taxa de distribuidores-alvo conquistados I5.1 # de visitas por distribuidor I6.1 Taxa de cumprimento do plano de Marketing I6.2 Taxa de eventos bem sucedidos I7.1 Taxa de reclamações I7.2 Taxa de experiências negativas		
R1.1 % de funções críticas competentes R2.1 Taxa de cumprimento do plano tecnológico R3.1 Taxa de partilha da cultura		

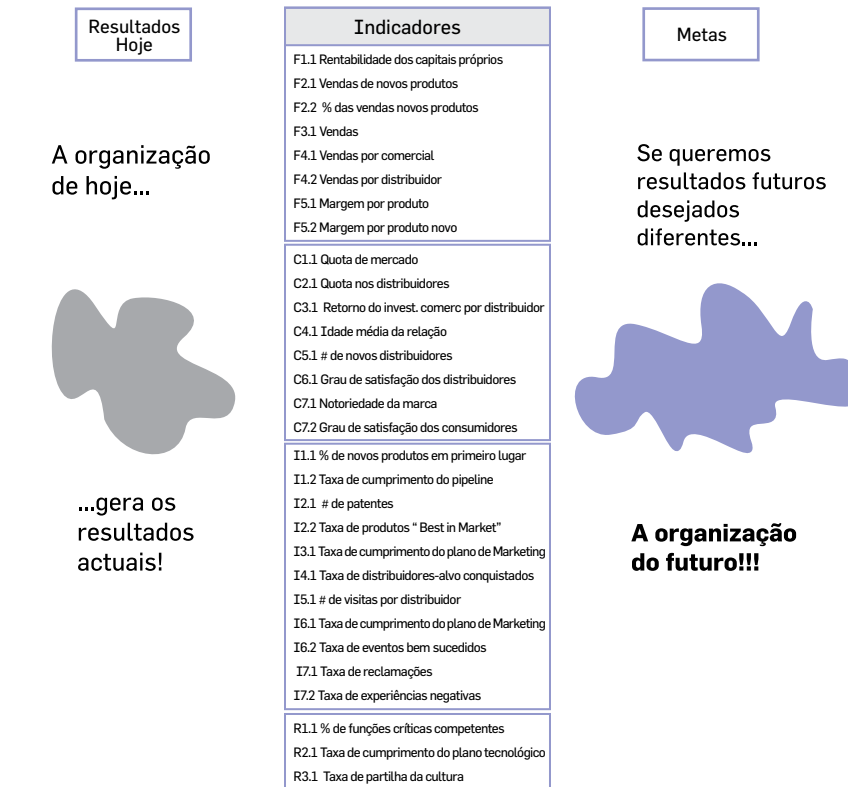


Figura 25. As metas quantificam os desafios de desempenho

Ter indicadores relevantes e começar a medi-los não é suficiente para que se inicie a execução estratégica capaz de converter a empresa de hoje na empresa do futuro desejado. A transformação necessária só começa com acções deliberadas :

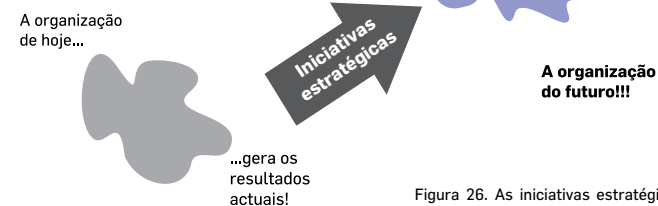


Figura 26. As iniciativas estratégicas são o que realmente transforma uma empresa

Precisamos de definir um conjunto de projectos, as iniciativas estratégicas, que sejam capazes de mexer com a empresa e alinhá-la de acordo com as exigências da estratégia.

Só quando as iniciativas realmente forem para o terreno é que começa a transformação da empresa a caminho do futuro desejado. Até lá, por muito interessante que seja a reflexão, não passa de conversa diletante.

### Construir as iniciativas estratégicas

Tal como um médico, ao olhar para uma radiografia, compara o que está lá (a realidade) com o que devia estar (a situação ideal), uma empresa, ao comparar o que acontece no seu dia-a-dia com o que devia acontecer se a empresa já estivesse no futuro desejado, consegue identificar um conjunto de factos negativos que ocorrem e contribuem para violar as promessas que são feitas aos clientes-alvo e que estão vertidas no mapa da estratégia.

Por exemplo, na figura 23 acima, um dos objectivos estratégicos é "Promover a marca". Ao comparar esse objectivo com a realidade actual uma empresa constatou:

- Não promovemos a nossa marca junto dos consumidores-alvo;
- Não temos ninguém a trabalhar o marketing da nossa empresa;
- Não temos uma linguagem de comunicação adequada à imagem que queremos que os clientes tenham de nós no futuro desejado;
- As nossas mensagens são slogans vazios e não têm nada a ver com a nossa proposta de valor;
- Não somos conhecidos pelos distribuidores-alvo e pelos consumidores-alvo;

• Não estamos presentes nas feiras que realmente interessam;

• Não sabemos tirar partido das feiras;

\* ...

Uma reflexão deste tipo, associada a cada um dos objectivos estratégicos, nas perspectivas interna e de recursos e infra-estruturas, permite identificar uma longa lista de falhas que impedem que a nossa empresa, já hoje, tenha o desempenho futuro desejado.

A figura 27 ilustra por que é que esta reflexão só deve ser feita para os objectivos estratégicos nas perspectivas interna e de recursos e infra-estruturas:

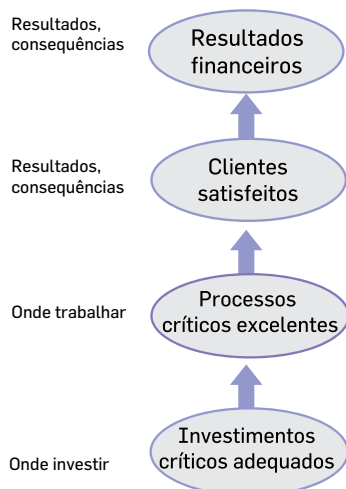


Figura 27. As empresas podem actuar a nível do que fazem e onde investem, tudo o resto são consequências

Porque só essas perspectivas permitem criar resultados sustentados.

Aliás, se fizermos esta reflexão nas perspectivas financeira e de clientes, normalmente conseguimos gerar uma "engenharia" que torna os resultados mais bonitos

mas sem qualquer sustentabilidade, porque não se alicerçam naquilo que a empresa faz mas em algo extra-negócio.

Uma vez listadas as falhas, é possível, para cada uma delas, fazer o seguinte raciocínio:

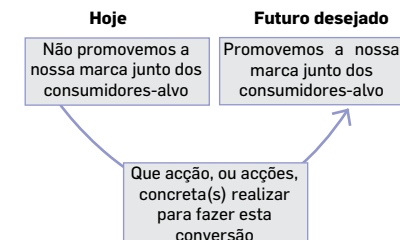


Figura 28. As actividades que fazem a mudança

Desta forma, é possível listar um conjunto de actividades concretas, sintonizadas com a intenção estratégica e capazes de promover a transformação necessária para construir a empresa do futuro desejado, uma empresa onde as falhas não se verificam.

Depois, podemos agrupar essas actividades em conjuntos por temas, por exemplo:

- Aumentar as competências em funções críticas;
- Comprar melhor;
- Desenvolvimento mais rápido
- Marca, marca, marca

Cada um destes conjuntos é um projecto, é uma iniciativa estratégica.

Para cada iniciativa, uma vez listadas as actividades a realizar, há que incluí-las num plano de trabalho, num projecto com um responsável global e responsáveis específicos, com um orçamento, com um calendário, com compromissos de execução, monitorização e decisão.

### Comunicar o projecto de mudança

As empresas são sobretudo as pessoas que as compõem.

Alguns autores defendem mesmo que as empresas são as conversas<sup>(12)</sup> que existem entre as pessoas que as compõem.

Nenhum projecto de mudança vinga sem a colaboração das pessoas. Assim, é fundamental procurar comunicar a toda a gente o desafio estratégico que têm pela frente e o papel que cada um tem para que ele se torne realidade.

• Comunicar a estratégia (a missão, a visão e o mapa da estratégia) - Para que todos os colaboradores da empresa fiquem a conhecer o "porto de chegada", os factores críticos de sucesso. Para que possa ser partilhado um espírito de mudança alinhado por uma direcção, uma orientação, uma estratégia clara e inequívoca;

• Comunicar quais são os indicadores - Para que todos os colaboradores da empresa saibam como se vai medir o grau de cumprimento da estratégia, para que todos saibam que estamos a falar a sério, e que não se trata só de conversa, pois a conversa vai ter de se materializar em números;

• Comunicar quais são as metas - Para que todos os colaboradores da empresa saibam qual a dimensão concreta dos desafios para o ano em curso;

• Comunicar quais são as iniciativas - Para que todos os colaboradores da empresa saibam o que vai ser feito, que acções vão ser desenvolvidas para que a empresa seja consequente com a estratégia que estabeleceu. Chegados aqui os colaboradores ficarão com a ideia de que existe uma ideia clara de onde se quer chegar e como se vai lá chegar.



# Monitorizar a viagem



## Por que monitorizar?

Uma vez iniciada a implementação das iniciativas estratégicas, começa realmente, espera-se, a mudança, a transformação da empresa.

E será que essa transformação está realmente a ocorrer?

E será que as alterações introduzidas estão realmente a afectar o desempenho?

Onde estamos, no caminho entre o ponto de partida e o “porto de destino” no futuro desejado? Que parte do percurso já fizemos?

Como estamos de consumo de recursos?

Estamos a viajar à velocidade de prevista?

Estamos no bom caminho? Há obstáculos? É preciso acelerar?

É preciso tomar decisões? Quais? É preciso afinar alguma iniciativa?

Ocorreu algum fenómeno no mundo exterior que obrigue a pôr em causa a estratégia decidida?

Para obter resposta a todas estas questões é preciso monitorizar, é preciso acompanhar a viagem para o futuro e avaliar, à luz dos indicadores estratégicos, se a empresa está a convergir para o futuro desejado, para as metas. É, também, preciso monitorizar até que ponto as actividades incluídas em cada iniciativa estão, ou não, a ser cumpridas.

## Estamos a convergir para as metas?

Será que a intenção estratégica, subjacente ao objectivo incluído no mapa da estratégia (ver capítulo “Desenhar o mapa da estratégia da empresa”), se está a concretizar?

Será que estamos a convergir para as metas estabelecidas?

Estamos a ser eficazes?

Para podermos responder a estas questões temos de medir os indicadores a intervalos periódicos para comparar os resultados com o referencial, com a meta, e para apreciar a evolução, a sequência do desempenho.

Com que frequência vamos medir?

E quem fica responsável por fazer o cálculo do indicador?

Objectivo	Indicador	Metas	Frequência	Responsável
Não falhar	• Taxa de devoluções • Taxa de reclamações • Taxa de atrasos na entrega	• < 2% • < 6% • < 18%	Trimestral	Director comercial

Figura 29. Planear a medição dos indicadores

A ideia não é medir por medir, a ideia é medir para tomar decisões. Assim, depois da medição é necessário fazer o acompanhamento a nível da gestão que tem autoridade para fazer mudanças nos métodos de trabalho, se tal se revelar necessário.

Para melhorar a qualidade das decisões é fundamental melhorar a qualidade das percepções geradas pelos números. A forma mais fácil de melhorar a percepção sobre o que está a acontecer, passa por transformar os números que resultam do cálculo de um indicador e traduzi-los num gráfico com a evolução ao longo do tempo. Um gráfico permite descortinar tendências, permite fazer comparações entre vários meses, entre sequências de números muito mais facilmente do que uma tabela.



Jan	12,1
Fev	13
Mar	12,2
Abr	13
Mai	12,4
Jun	13,3
Jul	12,3

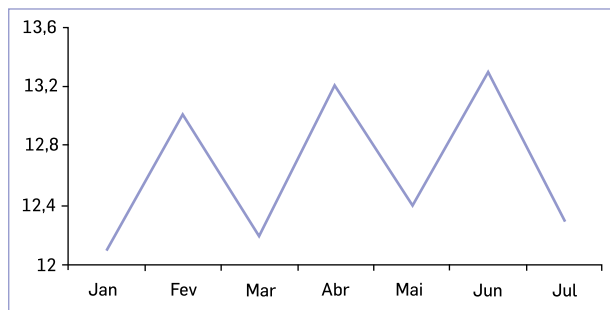


Figura 30. Os gráficos são mais poderosos do que as tabelas para identificar tendências

Periodicamente, a equipa de gestão deve receber os gráficos com a evolução dos indicadores. Cada um deve, isoladamente, olhar para eles e reflectir sobre o que está a acontecer.

Depois, a equipa de gestão reúne-se para fazer o que só pode fazer em conjunto: tomar decisões.

As decisões podem ser não fazer nada ou fazer alguma coisa para inverter ou aproveitar uma tendência.



### Estamos a executar as iniciativas?

Qual é o ponto da situação relativamente ao seu grau de execução?

E será que as actividades previstas nas iniciativas estratégicas estão realmente a ser implementadas?

Há falta de recursos? Há obstáculos não previstos? Estamos a respeitar o orçamento? É preciso mudar algo?

### Plano de acção para a iniciativa A- Comprar melhor

Actividades	Quem	Semanas 2011										
		15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
01 Criar com o cliente mecanismo periódico para obter, e actualizar, previsão de consumo anual dividido por semestre												
02.1 Obter informação sobre a compra de matérias-primas nos últimos 3 anos (a partir do software Primavera) por períodos trimestrais e anuais												
02.2 Criar mecanismo periódico de actualização do perfil de consumo de matérias-primas												
03.1 Localizar fornecedores de informação sobre tendências de preços das matérias-primas												
03.2 Analisar serviços prestados e custos												
03.3S												
03.4												
03.5 Sistematizar mecanismo periódico de análise de oportunidades de compra (por exemplo: leilões na Internet)												
04 Sis												
05.1 Estabelecer um perfil para a função de comprador (responsabilidades e autoridades, requisitos de formação escolar e profissional, e aptidões).												
05.2 Pesquisar e seleccionar pessoa para a função												
06.1 Reformular												
06.2 Estabelecer												
06.3 Incluir participação do comprador na fase da definição das matérias primas na concepção do produto												
07 Fazer ponto de situação da iniciativa												

Versão 1 de dd/mm/aa

Aprovado por: mm

Estamos aqui !

Figura 31. Monitorizar as iniciativas

## Epílogo

Implementar um sistema de gestão assente num balanced scorecard da terceira geração permite alinhar uma empresa no que é essencial.

Um balanced scorecard é, acima de tudo, uma poderosa ferramenta que ajuda as empresas a concentrar os seus recursos, sempre escassos, no que é mais importante, no que é fundamental para o sucesso, no que contribui directamente para sintonizar a estratégia para o negócio com as operações e investimentos necessários para servir os clientes-alvo, os clientes que interessam.

Implementar um sistema de gestão assente num balanced scorecard da terceira geração permite:

- Olhar para os indicadores, olhar para os números que realmente interessam, aqueles que ajudam a construir a vantagem competitiva (contribui para eliminar a falha relatada na Introdução: “92% das empresas não reportam indicadores relevantes sobre o seu desempenho”)

- Ao discutir o desempenho relatado pelos indicadores do balanced scorecard, e ao analisar as alternativas para melhorar esse desempenho, estão na prática a discutir a estratégia (contribui para eliminar a falha relatada na Introdução: “85% das equipas de gestão gastam menos de 1 hora por mês a discutir a estratégia”)

- Ao desenhar um mapa da estratégia, as empresas traduzem para um desenho que pode ser explicado e, apreendido, o que é a estratégia da empresa (contribui para eliminar a falha relatada na Introdução: “Muitas empresas não têm uma forma consistente de descreverem a sua estratégia”)

- O uso do mapa da estratégia como meio de comunicação da intenção estratégica da empresa permite chegar a todos os trabalhadores, permite mostrar como é que as actividades realizadas diariamente por cada um contribuem para a execução da estratégia (contribui para eliminar a falha relatada na Introdução: “95% dos empregados não sabem ou não percebem qual é a estratégia da sua empresa”)

Por fim, importa realçar que gerir com base num balanced scorecard permite fugir de uma gestão refém dos sentimentos voláteis e da retórica ôca. O balanced scorecard retrata a situação de uma empresa no princípio de um período e, permite visualizar a situação dessa empresa no final desse mesmo período. Assim, basta comparar as fotos de antes e do depois, a conversa, que pode ser da treta, não chega.

## Bibliografia

- 1 – “Marketing para o século XXI” de Philip Kotler
- 2 – “Islands of profit in a sea of red ink” de Jonathan Byrnes
- 3 – ““The strategy focused organization”” de Robert Kaplan e David Norton
- 4 – “The balanced Scorecard” de Robert Kaplan e David Norton
- 5 – “Does the BSC work: An empirical investigation” de Andy Neely, Mike Kennerley e Veronica Martinez
- 6 – “Coming up short on nonfinancial performance measurement” de C. Ittner e D. Larcker, HBR Nov.2003
- 7 – “System Dynamics as the Link Between Corporate Vision and key Performance Indicators” de K. Linard, C. Fleming e L. Dvorsky;
- 8 – “Making Money is Killing Your Business” de Chuck Blakeman
- 9 – “Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial” de Carlos Pereira da Cruz
- 10 – “Manufacturing Strategy – Text and Cases” de Terry Hill
- 11 – “Scorecard de Capital Humano” de José Bancaleiro
- 12 – “Organizational change as shifting conversations” de Jeffrey D. Ford publicado por Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 6, 1999.



