

Construção de um programa de desdobramento

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

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

Como o propósito do *Balanced Scorecard* é descrever, mensurar e gerenciar a estratégia, seu desdobramento pelas sucessivas camadas organizacionais permite que todos esses efeitos difundam-se por toda a organização¹. Em essência, o desdobramento do BSC hierarquia abaixo significa sintonizar toda a organização com a estratégia - qualquer que seja esse processo. Envolve o desenvolvimento e o alinhamento de cada scorecard com o de nível superior, por meio de objetivos estratégicos, indicadores, alvos e iniciativas que permitam monitorar as contribuições de cada unidade e de cada indivíduo para os objetivos gerais da empresa. Nesse sentido, o desdobramento é muito mais do que um exercício de comunicação da estratégia; representa um comprometimento entre equipes e pessoas com o intuito de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, abrangendo todo o âmbito da organização.

Embora todas as organizações tenham condições de extrair grandes benefícios do desdobramento, os ganhos não ocorrem de uma hora para a outra e sem grandes esforços. Com efeito, a maioria dos executivos com experiência em desdobramento do BSC dirá que a implementação de um programa com esse propósito pode ser uma de suas iniciativas mais ambiciosas. Felizmente, as empresas bem sucedidas nesse empreendimento o trataram, desde o início, como grande programa de mudanças. Identificaram com clareza os

benefícios almejados: implementação em toda a empresa de uma nova estratégia, uma plataforma para a comunicação das prioridades e um mecanismo para a obtenção de *feedback* sobre o desempenho da estratégia nas atividades de campo.

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

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

Em termos gerais, compete ao nível corporativo da empresa definir a agenda estratégica. E a maneira específica como a estratégia será descrita dependerá provavelmente do tipo de organização. Por exemplo, uma *holding* que exerce pouco controle sobre suas diferentes unidades de negócios descreverá a estratégia geral apenas em termos amplos. Contudo, uma empresa industrial que possui um elevado controle sobre suas unidades de negócios tenderá a definir objetivos específicos, dentro de cada tema, para toda a organização. Quanto maior a incertezas na construção dos mapas estratégicos e dos *scorecards* nos níveis mais baixos.

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

para verificar se a organização está configurada de maneira a fornecer o máximo de apoio à execução da estratégia.

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

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

Seleção da melhor abordagem de Desdobramento

O BSC pode ser desdobrado abaixo em quatro níveis gerais:

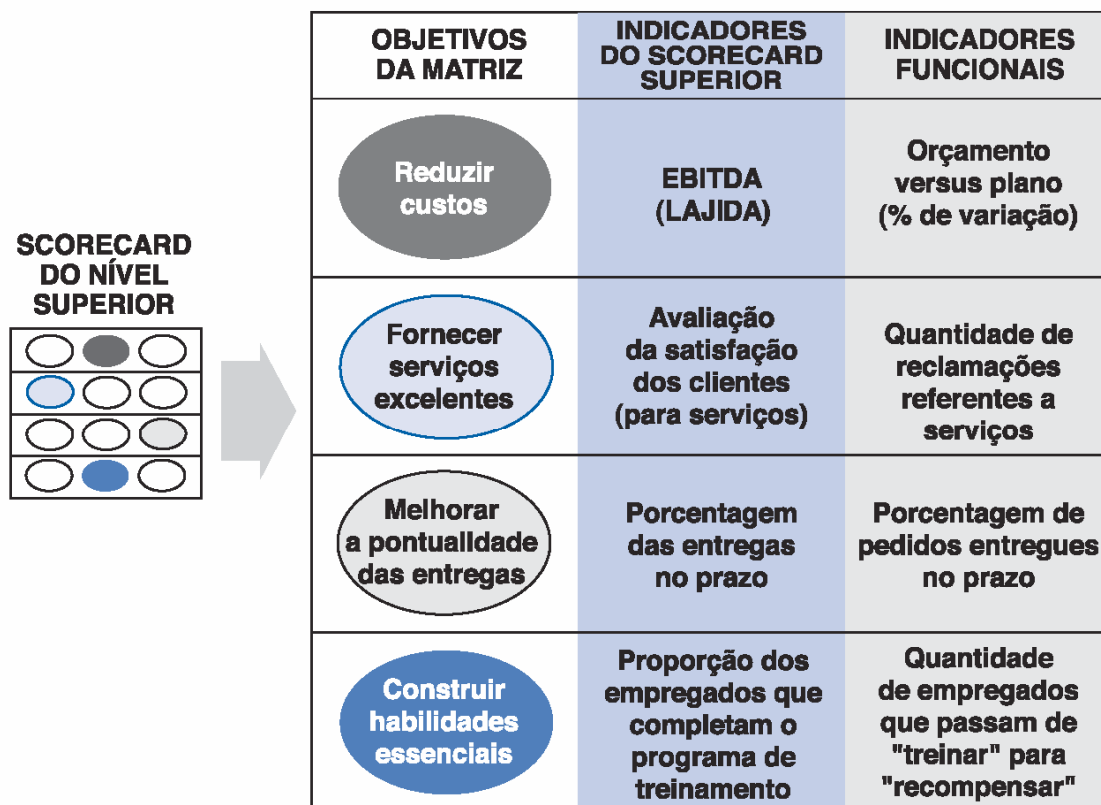
- **Corporação**, em que se desenvolve a agenda estratégica ampla;
- **Grandes unidades de negócios e unidades de serviço**, em que se gerenciam as proposições de valor exclusivas;
- **Divisões e departamentos**, em que se gerenciam os processos operacionais exclusivos;
e
- **Equipes e indivíduos**,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

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

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

Em

Figure 1: Scorecard em Estilo Matricial



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

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

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

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

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

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

Essa abordagem é atraente por duas razões: (1) Desenvolvem-se scorecards simultaneamente, desde o início, em todas as unidades da organização e (2) Promove-se a

capacitação imediata (*empowerment*) dos indivíduos nos níveis mais baixos da organização, por meio de seu envolvimento na formulação da estratégia. Esse esquema funciona bem nas organizações intensivas em conhecimento, como empresas de serviços profissionais (consultoria, contabilidade, advocacia), cujos principais recursos são as pessoas. Nesses ambientes, a imposição de uma estratégia de cima para baixo, sobre empregados quase sempre dotados de mentalidade independente, geralmente enfrenta resistênciaⁱⁱ. Em face da ascensão das organizações baseadas em conhecimento, é provável que com o tempo essa abordagem de baixo para cima torne-se mais comum.

Planejamento do Desdobramento

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

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

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

engajamento ativo na execução da estratégia resultou em extraordinária convergência de foco em todos os níveis da organizaçãoⁱⁱⁱ.

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

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

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

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

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