



TRANSFORMAR PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EM PERFORMANCES EXCELENTES

FRANCISCO JOSÉ SIMÕES PINTO

Doutor em Ciências Económicas e Empresariais
 Universidade do Algarve (ESGHT) – Professor convidado
 fjsimoespinto@sapo.pt

RESUMO

A complexidade e a rapidez da mudança são, provavelmente, os dois aspectos que melhor caracterizam a gestão neste século XXI. As organizações formulam estratégias e procuram implementá-las mas, decorrido algum tempo de execução, concluem que a sua performance não corresponde aos resultados planeados na estratégia, quer se trate de objectivos de rentabilidade financeira (empresas) ou objectivos de cumprimento da missão (serviços públicos ou organizações sem fins lucrativos). Existe um *gap* entre estratégia e performance, cuja origem não é explícita, o que dificulta o processo de decisão. A solução que apontamos para esse problema, consiste na utilização dos diversos modelos e instrumentos de gestão da performance, numa perspectiva de sistema integrado. O *Balanced Scorecard* (BSC) e os *Strategy Maps* podem constituir a espinha dorsal do sistema, integrando depois e interagindo com outras ferramentas, tais como ABC/ABM, *Six Sigma*, soluções ERP, CRM, SCM, etc.

O presente artigo começa por analisar o *gap* estratégia/performance, indica as causas, descreve processos e metodologias da *Performance Management*, com enfoque no *Balanced Scorecard* e nos *Strategy Maps* e conclui, alertando para a vantagem que as organizações têm em encarar estes instrumentos como sistema integrado.

PALAVRAS-CHAVE

Gap Estratégia/Performance; *Balanced Scorecard*; *Strategy Maps*; *Performance Management*.

1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica deverá ser uma das áreas científicas com mais extensa bibliografia produzida nos últimos 50 anos. Académicos, investigadores e consultores têm vindo, ao longo destes anos, a observar as organizações e a trabalhar junto delas, desenvolvendo continuamente novos conceitos e

ABSTRACT

Organizations design and execute strategies but, frequently, the executives arrive at the point of seeing that the execution/performance hasn't got the levels promised by the strategy. They face a gap between strategy and performance. The origin of this problem is not clear. Do we have a bad strategy? Or, we designed a good strategy, but have a bad execution?

The solution we advise for that problem is the use of models and instruments for performance management, but using them as an integrated system. We focus the *Balanced Scorecard*, the *Strategy Maps* and other tools. We conclude the paper advising the organizations that, after selecting the right tools, they must use them as an integrated and interactive system. With this approach they can reduce/eliminate the gap between strategy and performance.

KEYWORDS

Strategy - to - Performance Gap; *Balanced Scorecard*; *Strategy Maps*; *Performance Management*.

metodologias no campo da estratégia. Apesar de existir um elevado conhecimento, experiência acumulada e reconhecimento generalizado da importância crucial da estratégia para o sucesso de qualquer organização, entrámos no século XXI sem um consenso sobre o que é efectivamente a



estratégia (Porter, 1996). Na ausência de um conceito bem consolidado, abriram-se as portas para a criação e divulgação de diversos termos e *slogans*. A confusão está instalada. Essa confusão não existe apenas no meio académico. Se perguntarmos a um gestor/executivo o que é a estratégia, responderá provavelmente “que é a forma como a empresa consegue atingir os seus objectivos”. Atingir objectivos é obter resultados. Obter resultados pressupõe que foi realizada alguma performance, com base em planos/prioridades estratégicas previamente definidos.

Podemos partir desse conceito simples e prático. De facto, a finalidade da estratégia é levar as organizações a concretizarem boas performances. Todavia, a experiência e os estudos comprovam que existe, na generalidade das organizações, um *gap* entre a estratégia e a performance efectivamente realizada. Um estudo recente da *Marakon Associates & Economist Intelligence Unit*, (Mankins, 2005) revela que, em média, as organizações concretizam apenas 60% dos objectivos e expectativas de criação de valor planeados na sua estratégia. Cerca de 40% dos objectivos projectados não se concretizam. Perdem-se, por diversas razões.

Que fazer, perante este facto? Procuraremos responder a esta pergunta ao longo do presente texto, onde são abordados os seguintes aspectos:

- ◆ O *gap* entre Estratégia e Performance: como reduzir/eliminar?
- ◆ Uma visão da Gestão da Performance como sistema integrado.

Em primeiro lugar, no ponto 2, identifica-se o *gap* e apresentam-se as suas principais causas, com base num estudo realizado junto de grandes empresas. Apresenta-se também o conceito de ciclo estratégico, descrevendo as quatro etapas e as diversas actividades que o integram.

Em seguida, no ponto 3, define-se o conceito de gestão da performance, focam-se algumas ferramentas e metodologias utilizadas e apresenta-se uma visão da gestão da performance como sistema integrado.

Por último, nas conclusões, reforçamos a nossa convicção de que o *gap* entre Estratégia e Performance poderá ser reduzido/eliminado, se as organizações forem capazes de manter o controlo de todo o seu ciclo estratégico, apoiadas em sistemas integrados de gestão da performance.

2. O GAP ENTRE ESTRATÉGIA E PERFORMANCE: COMO REDUZIR/ELIMINAR?

Como se referiu, as organizações concretizam, em média, apenas 60% dos objectivos e expectativas de criação de valor planeados na sua estratégia. Cerca de 40% do planeado não se traduz em performance, isto é, a estratégia não é totalmente executada.

Surgem então as perguntas óbvias:

- ◆ Falhou a execução da estratégia?
ou
- ◆ A execução foi boa, mas a estratégia escolhida não era correcta?

Responder a estas questões não é fácil. Melhor dizendo, as razões do *gap* quase sempre são pouco explícitas e os gestores têm, habitualmente, dificuldade em identificar o verdadeiro problema. Por vezes, tomam mesmo decisões inadequadas – tentam melhorar a execução, quando na realidade precisam é mudar a estratégia, ou optam por diferentes prioridades estratégicas, quando o verdadeiro problema está na falta de capacidade de execução.

No que consiste efectivamente o *gap*? Quais são as suas componentes internas? Tentando responder a estas questões poderemos ter uma visão mais correcta do problema e, a partir daí, indicar pistas que contribuam para encontrar soluções.

Empresas internacionalmente conhecidas, tais como – Barclays, Cisco Systems, Dow Chemical – têm conseguido reduzir o *gap*, através de melhorias nos processos de formulação e execução das suas estratégias. Estas empresas seleccionam prioridades estratégicas correctas, alicerçadas na realidade do mercado e na sua possível evolução futura. Essas prioridades, transformadas em planos, constituem forças condutoras importantes para executar a estratégia e atingir níveis altos de performance. Mesmo que alguma coisa possa não correr bem, estas empresas têm processos que lhes permitem identificar as causas e introduzir rapidamente acções correctivas, quer no lado da estratégia, quer no lado da execução.

O estudo, desenvolvido por Marakon Associates & Economist Intelligence Unit em 2004, envolveu 197 executivos de topo de empresas de todo o mundo, com volume de vendas superior a 500 milhões de dólares. O objectivo era conhecer o grau de sucesso dessas organizações na tradução das suas estratégias em performance.

Os resultados obtidos foram: as empresas inquiridas concretizam, em média, apenas 60% da per-



formance planeada nas suas estratégias. Cerca de 40% da performance não é atingida. As principais razões deste *gap* estratégia/performance são evidenciadas no Quadro 1.

As primeiras cinco razões apontadas pelos executivos justificam cerca de 26% desse *gap*:

- ◆ Recursos desajustados
- ◆ Estratégia mal comunicada
- ◆ Operações mal definidas
- ◆ Falta de liderança
- ◆ Fraca responsabilização pela execução

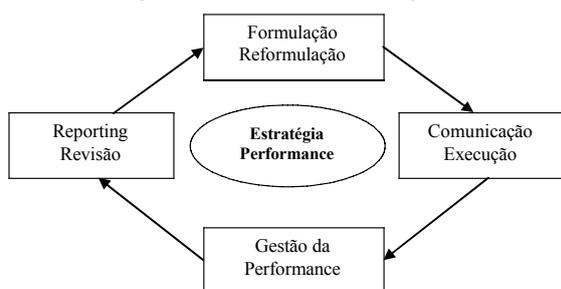
Quadro 1 – O *Gap* Estratégia/Performance

Razões do <i>Gap</i>	Perdas de Performance
Não afectação dos <u>recursos</u> necessários	7.5%
Fraca <u>comunicação da estratégia</u>	5.2%
Definição pouco clara das <u>acções</u> necessárias à execução	4.5%
Fraca liderança e intervenção da <u>gestão de topo</u>	4.5%
Pouca clareza na definição dos <u>responsáveis</u> pela execução	4.1%
A <u>cultura</u> da organização (silos) dificulta a execução	3.7%
A <u>monitorização/medição</u> da performance é inadequada	3.0%
As consequências das falhas e os <u>prémios</u> pelo sucesso são inadequados	3.0%
Outros obstáculos	4.5%
	40.0%

Fonte: Marakon Associates & Economist Intelligence Unit, 2004.

A formulação e a execução da estratégia envolvem um conjunto de etapas, que podemos designar por ciclo estratégico (Figura 1). Através da análise desse ciclo consegue-se perceber quais as actividades, cuja boa ou má gestão, pode influenciar o *gap*.

Figura 1 – Ciclo Estratégico



Fonte: Figura da nossa autoria

O paradigma actual da gestão, caracterizada pela complexidade e rapidez da mudança, obriga a que as organizações conheçam bem as etapas que integram o ciclo estratégico. Mais, obriga a que façam a gestão de todas as actividades desse ciclo, de forma integrada, como um verdadeiro sistema de gestão estratégica. A figura 1 mostra as quatro etapas fulcrais que constituem, em nossa opinião, o ciclo estratégico, no contexto de rápida mudança, que caracteriza a gestão neste século XXI.

A integração/interacção de todas essas actividades podem contribuir para o sucesso das organizações, ou seja, a redução/eliminação do *gap* existente entre a estratégia e a performance.

As quatro etapas envolvem, cada uma delas, um conjunto de actividades e metodologias que as organizações terão que dominar bem, ao pretenderem reduzir/eliminar o *gap*. O quadro 2 mostra algumas das actividades e metodologias que nos parecem mais fulcrais nesse processo.

Quadro 2 – Etapas e Actividades do Ciclo Estratégico

Etapas	Actividades e Metodologias
1. Formulação e Reformulação	<ul style="list-style-type: none"> • Visão; <i>big picture</i>; futuros alternativos; teoria de cenários; abordagem <i>top-down</i> • Articulação prioridades estratégicas/orçamento anual
2. Comunicação e Execução	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos simples e consistentes; <i>Balanced Scorecard</i>; linguagem comum • Liderança e envolvimento da gestão de topo • Alinhamento a todos os níveis organizacionais
3. Gestão da Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de métricas; informação integrada e <i>online</i>; <i>Balanced Scorecard</i> e outras ferramentas • Comunicação interna • Prémios para boas performances; avaliação e reajustamento dos níveis baixos de performance
4. Reporting e Revisão	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da informação produzida pelo sistema integrado de gestão da performance; indicadores/métricas • Revisão das estratégias; inovação; estratégias de alta velocidade • Abordagem <i>bottom-up</i>

Fonte: Quadro da nossa autoria



- ◆ **Etapa 1:** Formulação (reformulação) da estratégia com selecção das prioridades estratégicas. Constitui o ponto de partida. Com base na visão/missão, a gestão de topo, numa abordagem *top-down*, selecciona um conjunto de prioridades estratégicas. Deverá testar essas prioridades em diferentes futuros possíveis (metodologia de cenários). Antes de passar à fase de comunicação deverá articular a estratégia com os recursos (orçamento anual) que vão ser necessários para a executar. Note-se que a não afectação de recursos adequados foi a primeira razão apontada para o *gap* (Quadro 1).
- ◆ **Etapa 2:** Comunicação das prioridades estratégicas a todos os níveis da organização e início da execução. É uma etapa crucial do processo. Há alguns anos admitia-se que a organização poderia ter operações eficientes, muito embora os trabalhadores não conhecessem a estratégia. Na actual Economia do Conhecimento, caracterizada pela inovação e por outros valores intangíveis, é impossível conduzir qualquer organização (empresa ou serviço público) ao sucesso, sem comunicar claramente a estratégia a todos os níveis funcionais. A liderança e envolvimento contínuo da gestão de topo são fundamentais, através da utilização de modelos simples, mas consistentes, como o *Balanced Scorecard*. Este processo deverá conseguir o alinhamento de todas as pessoas da organização com a estratégia, aspecto que será facilitado quando as mesmas perceberem que as suas actividades diárias são contributos importantes para concretizar a estratégia. Este processo de comunicação e alinhamento das pessoas com a estratégia desencadeia o início da execução, o que implica definir, desde logo, com clareza quais as acções a desenvolver e quem são os responsáveis pelas mesmas (os donos dos processos). Note-se que, de acordo com o Quadro 1, as empresas estudadas identificaram diversas razões para o *gap*, que se enquadram precisamente nesta etapa: fraca comunicação da estratégia, acções pouco claras, não definição de responsabilidades e fraca liderança da gestão de topo.
- ◆ **Etapa 3:** Gestão da performance/avaliação da execução. Na etapa 2 a estratégia foi comunicada a todos os níveis da organização e iniciou-se a execução das operações, alinhadas com as prioridades estratégicas definidas.

Nesta etapa 3, desenvolvem-se diversas actividades de gestão e monitorização da performance. A utilização de modelos simples e consistentes, como o *Balanced Scorecard* (BSC), são fundamentais para apoiar esta fase. Se for o BSC a ferramenta escolhida, funcionará em total articulação com outra ferramenta absolutamente crucial – os *Strategy Maps* – que mostram todas as relações causa/efeito entre os objectivos estratégicos e as acções executadas para os atingir. Esta etapa 3 dá um enfoque muito especial ao processo de medição, através de métricas e indicadores adequados (KPI's, *Key Performance Indicators*). Este processo apoia-se num sistema de informação integrado e *online*, que disponibiliza a informação adequada sobre a performance, no momento certo, em todos os níveis organizacionais. A comunicação interna funciona eficazmente, as pessoas sabem quais são os níveis esperados e qual a sua performance efectiva, em termos de prioridades estratégicas. A partir destes resultados deverão ser desencadeadas acções que são fulcrais: reconhecer e premiar as boas performances e analisar com rigor os níveis baixos de desempenho, a fim de apurar as suas origens. No Quadro 1 foram também evidenciados aspectos que se relacionam com esta fase do ciclo estratégico: falta de comunicação interna (silos), medição da performance inadequada e falta de reconhecimento das boas performances ou atribuição de responsabilidades aos baixos desempenhos.

- ◆ **Etapa 4:** Sistema de *reporting* e revisão das estratégias, apoiado nos instrumentos de gestão da performance. Após esta fase, dá-se o retorno à etapa 1 para reformulação/reajustamento das prioridades estratégicas e o ciclo reinicia-se. A informação produzida na etapa 3, relativa a níveis de performance/indicadores, (comparação entre a estratégia planeada e a execução efectiva) é filtrada e sintetizada para análise nos níveis superiores de decisão. Pode ser necessário actuar em duas áreas: ou melhorar a performance, porque a estratégia parece ser adequada, ou o problema não está na execução, mas sim na estratégia e é preciso revê-la. Neste processo de revisão/reformulação é importante utilizar uma abordagem *bottom-up*, fazendo intervir pessoas e responsáveis que trabalham na linha da frente. Estas pessoas contactam



diariamente com clientes e fornecedores, conhecem o negócio e percebem rapidamente as mudanças no mercado. São agentes fundamentais para a criação de ideias e inovação nas estratégias. É um processo que designamos por “estratégias de alta velocidade” porque, na realidade, esta revisão/reformulação tem que ser rápida, sob pena de a empresa perder competitividade. As empresas mais pequenas têm mais facilidade de efectuar estas reformulações, do que as grandes empresas globais.

A etapa 3 do ciclo estratégico foi identificada por Gestão da Performance. Trata-se de uma visão micro do conceito de gestão da performance, motivada pelo grande enfoque dado, nessa fase, aos processos e metodologias de medição da performance (*performance measurement*). Todavia, numa visão mais abrangente de performance, considera-se que as etapas 2, 3 e 4, no seu conjunto, é que completam um verdadeiro sistema integrado de gestão da performance (*performance management*). Este sistema envolve a comunicação da estratégia, o alinhamento de toda a organização com essa estratégia, a medição da performance e a revisão da estratégia. Ter esta visão da performance como sistema integrado, composto por diversas ferramentas, metodologias e soluções informáticas, parece-nos crucial para reduzir/eliminar o *gap* entre estratégia e performance, que temos vindo a analisar. Apresenta-se em seguida uma visão desse sistema, sugerindo ferramentas e soluções que o podem integrar.

3. UMA VISÃO DA GESTÃO DA PERFORMANCE COMO SISTEMA INTEGRADO

A gestão da performance (*performance management*) é o conjunto de processos para gerir a execução da estratégia de uma organização (Cokins, 2004: 1). É a forma como os planos são traduzidos em resultados. Trata-se de um conceito abrangente, que integra diversas metodologias de melhoria, que têm vindo a ser desenvolvidas nas organizações há vários anos. Essas metodologias e processos são suportados, cada vez mais, por um conjunto de soluções tecnológicas disponíveis no mercado, as quais as organizações podem escolher e utilizar, de acordo com os objectivos, complexidade e dimensão do sistema de gestão de performance que pretendam implementar.

Algumas dessas ferramentas e soluções são: indicadores de natureza contabilística e financeira; metodologias de ABM/ABC (*Activity Based*

Costing/Activity Based Management); reengenharia de processos; gestão da qualidade; BSC (*Balanced Scorecard*); *Six Sigma*; CRM (*Customer Relationship Management*); gestão do capital humano.

Nos últimos 10 anos ocorreram mudanças importantes no mundo dos negócios e da gestão, que são bem conhecidas. Há três aspectos que têm sido fulcrais nessas mudanças:

- ◆ A relação entre tangíveis e intangíveis;
- ◆ O valor do capital humano;
- ◆ O valor da informação.

A complexidade associada à rápida mudança nestas três componentes criou a necessidade de as organizações terem que encarar a gestão da performance como um verdadeiro sistema, ou seja, um conjunto de ferramentas, metodologias e soluções, as quais, devidamente integradas e em interacção, podem tornar as empresas, serviços públicos e organizações sem fins lucrativos, mais competitivas, mais eficientes e geradoras de mais valor para todos os seus *stakeholders*.

Nesse conjunto de ferramentas e soluções tem vindo a destacar-se, ao longo dos últimos doze anos, a metodologia conhecida por *Balanced Scorecard* (BSC). Trata-se de um modelo com 12 anos de existência, cujo potencial está bem comprovado. Tem-se revelado como uma das ferramentas mais eficazes para comunicar, gerir a estratégia, avaliar a sua execução e constituir a espinha dorsal, ao longo da qual se podem alinhar outras metodologias, criando uma visão da *performance management* como sistema integrado.

O *Balanced Scorecard* (BSC), criado no início dos anos 90, pelo professor Robert Kaplan da Universidade de Harvard e por David Norton, consultor da zona de Boston, veio comprovar que os tradicionais indicadores financeiros, que vinham sendo utilizados pelas empresas há vários anos, numa perspectiva do controlo de gestão, apresentavam limitações face à necessidade, cada vez mais premente, de as organizações terem que criar valor para o cliente com base em activos intangíveis: inovação, serviço ao cliente, capacidade de gestão, *know-how* dos trabalhadores, processos internos eficientes, sistemas de informação integrados, etc. (Norton & Kaplan, 1996).

O BSC adquiriu rapidamente grande sucesso e começou a ser implementado em todo o tipo de organizações – empresas, serviços públicos e organizações sem fins lucrativos (Niven, 2003). A sua



utilização inicial, como instrumento de medição complementar dos indicadores estritamente financeiros, evoluiu, passados alguns anos, transformando-se numa ferramenta crucial de gestão estratégica.

O BSC é conhecido como um modelo de grande capacidade para comunicar a estratégia em todos os níveis da organização, obter o alinhamento de todas as pessoas com essa estratégia e acompanhar a sua execução.

A filosofia do modelo assenta na estratégia das organizações, colocada no centro do modelo, apoiada em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento - para as quais são fixados objectivos, que têm que funcionar de forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas.

No final da década de 90, decorridos alguns anos de implementação do BSC em vários tipos de organizações, espalhadas por todo o mundo, ficou comprovado que a aplicação efectiva do modelo em qualquer organização, privada ou pública, tinha que se apoiar noutro instrumento fulcral, que foi sendo aperfeiçoado na prática e passou a designar-se por mapa estratégico (*strategy map*). O mapa estratégico é a ferramenta prática que permite operacionalizar toda a filosofia do BSC. Tal como um mapa de estradas, indica visualmente qual o caminho que a organização irá seguir para se deslocar do ponto A (situação actual)

até ao ponto B (situação futura), correspondente à visão estratégica escolhida (Norton & Kaplan, 2004).

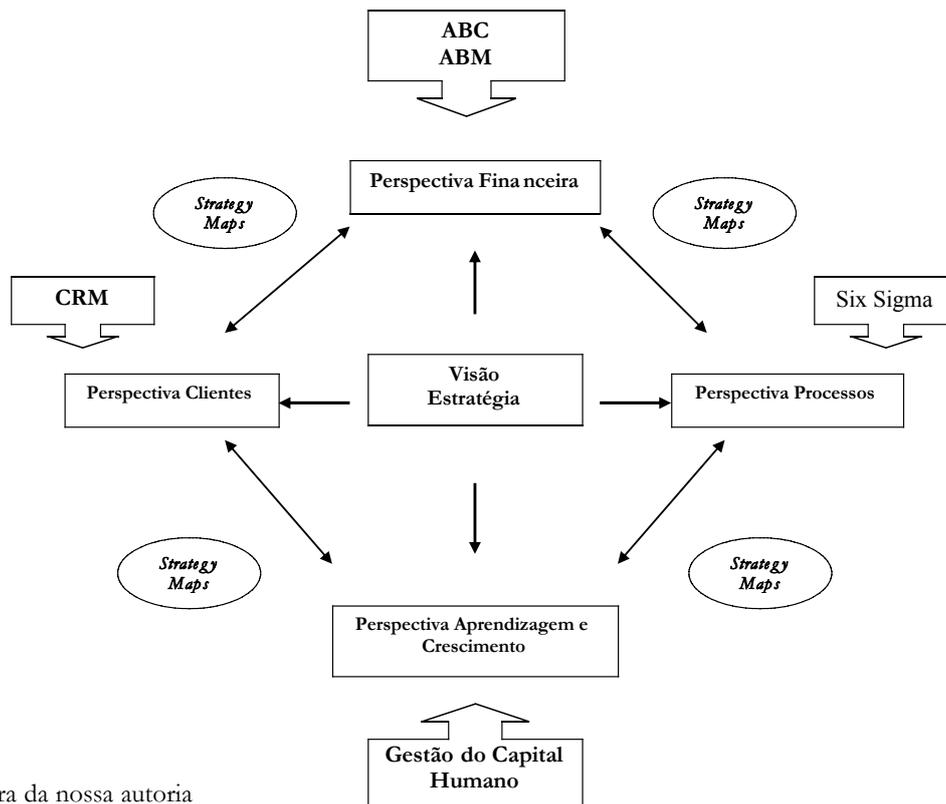
A filosofia do mapa estratégico baseia-se nas relações de causa e efeito entre os objectivos colocados nas diferentes perspectivas. Envolve ainda três conceitos fundamentais:

- ◆ Metas: níveis de performance a atingir, num determinado espaço de tempo;
- ◆ Indicadores/métricas: instrumentos e meios para medir a concretização dessas metas;
- ◆ Iniciativas/acções: actividades a desenvolver para atingir aquelas metas/performance.

O *strategy map* mostra assim as relações que se estabelecem entre os vários componentes da estratégia e identifica os factores mais determinantes para se conseguir, através dessa estratégia, um resultado de sucesso, correspondendo às expectativas dos clientes e *stakeholders*.

O *Balanced Scorecard* associado aos *Strategy Maps*, constitui uma ferramenta simples, clara e consistente para gerir a performance de qualquer organização. Se associarmos ao BSC um conjunto de outras metodologias, que as organizações foram implementando ao longo dos anos, todas com um objectivo final – melhorar a sua performance – temos uma visão da gestão da performance como sistema integrado (Figura 2).

Figura 2 – Visão da Gestão da Performance como Sistema Integrado



Fonte: Figura da nossa autoria



A figura apresentada apoia-se no BSC como modelo estrutural. A estratégia está colocada no centro (aquilo que é importante), devidamente articulada com as quatro perspectivas do BSC. Em redor do modelo estão colocados os *strategy maps* que, tal como vimos, são fundamentais para levar os objectivos estratégicos a todos os níveis funcionais e ajudar a comunicar às equipas e às pessoas qual o seu contributo para o sucesso e competitividade da organização.

Junto de cada perspectiva do BSC identificámos uma solução/metodologia, que pode ser integrada como ferramenta do sistema de gestão da performance. As 4 soluções propostas (meramente exemplificativas) são:

- ◆ Na perspectiva financeira: solução ABC/ABM;
- ◆ Na perspectiva clientes: solução CRM;
- ◆ Na perspectiva processos internos: solução *Six Sigma*;
- ◆ Na perspectiva aprendizagem/crescimento: solução Gestão do Capital Humano.

Estas quatro ferramentas fazem parte de um conjunto mais amplo de soluções disponíveis. A escolha por nós efectuada, tem a ver com a sua importância fulcral na gestão da performance e também com o facto de, cada uma dessas ferramentas, muito embora geradoras de impactos globais na organização, se poderem relacionar mais directamente com determinada perspectiva do BSC, que constitui o pilar central do sistema.

Começaremos pela metodologia ABM (*activity-based management*). Esta ferramenta, que faz parte da contabilidade de gestão, não podendo ser considerada, por si só, um programa ou projecto de melhoria organizacional, complementa, de forma excelente o *balanced scorecard* e qualquer sistema de gestão da performance, em geral. Mais concretamente, os outputs do ABM são excelentes *inputs* para os mapas estratégicos e para todo o sistema de gestão da performance (Cokins, 2001).

A metodologia ABM fornece dados, tais como, custos por unidade de produto, serviço, processo, etc. Estes dados, baseados em factos (*fact-based data*), constituem um importante meio para atingir um fim, que consiste no apuramento das verdadeiras causas que podem estar a originar problemas na performance. Os dados obtidos através do ABM podem estimular importantes acções e decisões com impactos na performance.

O ABM constitui, assim, uma ferramenta crucial para fazer evoluir o tradicional orçamento anual das organizações, deixando este de assumir um papel repetiti-

vo de previsões financeiras, para passar a ser um instrumento de gestão estratégica, ligado a objectivos. O ABM ajuda as organizações a reagirem rapidamente em relação à envolvente externa, nomeadamente através de mudanças na afectação de recursos.

O ABM tem fortes ligações com a parte financeira das organizações (estrutura de custos), por esse motivo o localizámos na perspectiva financeira do BSC. Todavia, os dados que fornece e o impacto que pode provocar em toda a organização, faz com que a metodologia seja considerada um valioso elemento de suporte global a todas as áreas da performance, e não apenas um instrumento de natureza financeira ou contabilística.

Outra ferramenta com forte implementação nas organizações é o CRM (*customer relationship management*). É a segunda solução que identificámos, com forte potencial no sistema integrado de gestão da performance.

Quando anteriormente referimos “o valor da informação” como sendo um dos factores-chave da mudança recente na abordagem da gestão da performance, pensámos no *shift* verificado na cadeia de valor, que transferiu o poder do lado dos produtores/fornecedores de bens e serviços para o lado dos clientes, apoiado no desenvolvimento dos sistemas de informação, comunicações e Internet. Esta mudança, realizada a partir dos anos 90, mudou completamente a visão do marketing e da relação com os clientes.

A diferenciação baseada nas vantagens do produto tem vindo a ser reduzida, em contrapartida do crescimento da diferenciação baseada no serviço (*service-based differentiation*). A relação com o cliente assumiu uma importância fulcral, neste novo contexto.

As tecnologias evoluíram e permitem hoje manter sistemas de CRM com grande capacidade analítica. É possível obter informações sobre: quanto investir em marketing para reter clientes? Qual o tipo de clientes onde investir mais? Quais as actividades ou canais de marketing onde se deve investir mais? Qual o tipo de oferta para os diferentes clientes? Que segmentos podem ser definidos? Quais as suas características chave?

Os sistemas CRM dos anos 90 eram do tipo operacional, não conseguiam responder a muitas dessas questões. Hoje, a capacidade analítica dos sistemas de informação resolve este problema.

As metodologias CRM são decisivas para se atingirem as metas e objectivos definidos na perspectiva clientes do *balanced scorecard*. Os clientes, por sua vez, são absolutamente cruciais para a performance



final das organizações: rentabilidade financeira (valor para os investidores), no caso das empresas; cumprimento da missão com eficiência (valor para cidadãos e *stakeholders*), no caso dos serviços públicos e organizações sem fins lucrativos.

A terceira ferramenta escolhida, para complementar o *balanced scorecard* e os mapas estratégicos na criação de um sistema integrado de gestão da performance, foi o *Six Sigma*.

A origem do *Six Sigma* remonta aos anos 80, época em que os sistemas de gestão da qualidade (*total quality management*) tiveram forte implementação nas organizações. Os anos 90 viram depois surgir a reengenharia de processos (BPR, *business process reengineering*) e as diferentes experiências da sua utilização nas organizações, algumas mal sucedidas.

Quer através da gestão da qualidade, quer através da reengenharia, o que as organizações pretendiam, efectivamente, era melhorar os seus processos, com o objectivo de melhorar produtos/serviços e reduzir desperdícios, criando mais valor para o cliente, que, por sua vez, se iria traduzir em maior valor final, de acordo com a visão/missão de cada organização.

Ambas as metodologias (qualidade e reengenharia) tiveram sucessos e insucessos. A reengenharia, ao envolver processos de melhoria radical (*don't automate, eliminate*) ficou associada à eliminação de postos de trabalho nas organizações. Quanto à gestão da qualidade, as principais críticas referem que a metodologia foi eficiente ao nível operacional, mas não ao nível estratégico. A pergunta que surge é: qualidade a que preço? Quais são os custos da qualidade?

Surgiu recentemente, e tem tido uma procura crescente, um sistema conhecido por *Six Sigma*, que representa uma evolução da gestão da qualidade. Por sua vez, a preocupação com os processos operacionais das organizações visando a redução de ineficiências deu origem ao conceito também recente de *Lean Management*. As duas ferramentas podem (e devem) funcionar associadas. Ou seja, para se ter qualidade terão que existir processos e operações eficientes, o que implica a fusão dos dois conceitos num novo – *Lean Six Sigma*.

Uma das grandes diferenças entre os sistemas de gestão da qualidade e o *Six Sigma* é que este passou a incluir aspectos financeiros - custos e rentabilidade. Os projectos/programas *Six Sigma* só são seleccionados após uma análise cuidada dos custos e da rentabilidade final esperada, ou seja o valor final criado. Note-se que o conceito de valor é muito complexo, o aumento da qualidade destina-se a criar

valor para o cliente, mas de forma que o investidor receba também valor. Dito de outra forma, a qualidade tem custos e tem que ser rentável.

Vamos agora abordar a quarta e última ferramenta identificada, para integrar a gestão da performance - Gestão do Capital Humano.

Quando se analisou o *balanced scorecard* referimos a perspectiva “Aprendizagem e Crescimento”, colocada na base do modelo, como sendo o seu pilar fundamental. É aqui que se situa a gestão do capital humano, ou seja o valor intangível mais fulcral de qualquer organização.

Uma diferença simples entre activos tangíveis (edifícios, máquinas, produtos) e intangíveis é que os primeiros sofrem desgaste e desvalorizam com o tempo, os segundos são recursos com potencial para crescer e desenvolver com o tempo, em vez de depreciar.

A gestão do capital humano, apoiada por soluções tecnológicas adequadas, assume hoje um papel fundamental no sistema de gestão da performance. Referiremos duas áreas importantes: a gestão da retenção dos empregados e o planeamento da força de trabalho.

Quando um empregado deixa a organização, vários tipos de decisão podem ficar afectados. Por exemplo:

- ◆ Planos de sucessão – identificar alterações na liderança;
- ◆ Desenvolvimento da liderança – quais os outros empregados que poderão assumir papéis de liderança?
- ◆ Tempo de colocação de produtos/serviços no mercado – analisar a diferença entre a rapidez de colocação através de empregados experientes versus novos empregados, com grande rotação e com necessidades de formação.

São decisões muito importantes, que afectam a performance, e que as organizações têm que gerir, através de várias políticas. Por exemplo, taxas de aumento das remunerações, salários mais elevados no início de carreira, gestão baseada em objectivos (*scorecard* e mapas estratégicos), programas de formação, etc.

Outro aspecto essencial na gestão do capital humano é o planeamento da força de trabalho, que envolve métodos de previsão a médio e longo prazo, tais como:

- ◆ Planeamento das competências necessárias dentro de dois anos;
- ◆ Que competências existem hoje, quais as que serão necessárias e qual gap existente, que terá que ser eliminado?



- ◆ Quais os programas de formação, planos de remuneração, etc. a implementar?

Planejar a força de trabalho exige metodologias bastante mais consistentes e sistematizadas do que aquelas que se baseiam apenas no orçamento anual. É necessário calcular o número de trabalhadores e as competências necessárias capazes de responder ao volume de actividades previsto no orçamento para o próximo ano.

As quatro soluções que acabámos de analisar (ou outras possíveis), em conjunto com o *balanced scorecard* associado aos *strategy maps*, podem constituir um sistema integrado de gestão da performance (Figura 2). Este sistema integrado é crucial para o funcionamento das etapas e actividades que compõem o ciclo estratégico (Figura 1). O funcionamento eficiente deste ciclo parece ser, em nossa opinião, um dos maiores contributos para a redução/eliminação do *gap* histórico existente entre a estratégia e a performance nas organizações.

4. CONCLUSÕES

A complexidade e a rapidez da mudança são, provavelmente, os dois aspectos que melhor caracterizam a gestão neste século XXI. As organizações formulam estratégias e procuram implementá-las mas, decorrido algum tempo de execução, concluem que a sua performance não corresponde aos resultados planeados na estratégia (objectivos de rentabilidade financeira nas empresas; cumprimento da missão, nos serviços públicos e nas organizações sem fins lucrativos). Existe um *gap* entre estratégia e performance, cuja origem não é explícita, o que dificulta o processo de decisão.

Para gerir esta situação - *gap* estratégia/performance, num contexto de complexidade e mudança rápida - as organizações necessitam de ferramentas e modelos adequados, que sejam consistentes mas, simultaneamente, de fácil entendimento e interiorização a todos os níveis funcionais. Essas ferramentas e modelos deverão produzir *outputs*, que ajudem os decisores a perceber se as razões do *gap* estão no lado da estratégia, no lado da performance ou em ambos. Identificada a origem do problema, terão que existir processos nas organizações que conduzam à rápida revisão/reformulação da estratégia (estratégias de alta velocidade) e/ou à introdução de melhorias na performance.

As organizações foram desenvolvendo, ao longo das últimas décadas, diversos modelos e instrumentos para gerir a sua performance, na tentativa de obter o maior alinhamento possível com as prioridades estratégicas definidas. A visão integrada de todos esses modelos e instrumentos, aplicados

de forma interactiva, nas diversas etapas do ciclo estratégico de uma organização (privada ou pública), constitui um Sistema de Gestão da Performance (*Corporate Performance Management*).

Um dos modelos utilizados actualmente com maior sucesso nos sistemas de gestão da performance é o *Balanced Scorecard*. Trata-se de uma metodologia que, associada a outra ferramenta poderosa - os *Strategy Maps* - tem-se revelado crucial no apoio às decisões e operações envolvidas no ciclo estratégico e na gestão da performance. O sucesso do modelo advém das suas duas características - simplicidade e consistência - que facilitam o processo de “levar a estratégia a todos os níveis organizacionais” e obter o alinhamento das pessoas “fazendo da estratégia o trabalho diário de todos”. O *Balanced Scorecard* e os *Strategy Maps* podem constituir a espinha dorsal do sistema de gestão da performance, onde se integram e interagem outras ferramentas, adequadas às opções de cada organização (Figura 2).

Ao longo do presente texto, apoiados na bibliografia referenciada e com base na nossa experiência de consultoria em diversas organizações, procuramos alertar para o potencial que os sistemas de gestão da performance possuem para reduzir/eliminar o *gap* entre a estratégia e a performance. Para que possam rentabilizar ao máximo esse potencial, as organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos, deverão encarar sempre a gestão da sua performance como um sistema integrado.

BIBLIOGRAFIA

- COKINS, G. (2001): *Activity- Based Cost Management: An Executive's Guide*, John Wiley & Sons, New Jersey;
- COKINS, G. (2004): *Performance Management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*, John Wiley & Sons, New Jersey;
- FINANCIAL TIMES (2001): *Handbook of Management: the state of the art*, Pearson Education Limited (second edition), Edinburgh;
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (1996): *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston;
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (2000): *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston;
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (2004): *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston;
- KOCH, R. (2000): *The Financial Times Guide To Strategy*, Pearson Education Limited (second edition), Edinburgh;
- MANKINS, M.; STEELE, R.: *Turning Great Strategy into Great Performance*, Harvard Business Review (July - August 2005);
- NAIR, M. (2004): *Essentials of Balanced Scorecard*;
- NIVEN, P. (2003): *Balanced Scorecard Step-By-Step: for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, New Jersey;
- POISTER, T. (2003): *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- PORTER, M.: “What Is Strategy?” *Harvard Business Review* (November - December 1996).