



7 – Balanced Scorecard: o que pode correr mal

Balanced Scorecard – O que pode correr mal (I)

O recurso a um Balanced Scorecard da 2ª ou 3ª geração, é uma ferramenta poderosa para alinhar, concentrar uma organização no que é essencial para o seu sucesso. Não se trata de conversa fiada, nem de venda de banha da cobra!

No entanto, mesmo o uso do Balanced Scorecard não é uma condição suficiente para o sucesso, apresentamos de seguida alguns exemplos sobre o que pode correr mal no uso do Balanced Scorecard.

Usar um Balanced Scorecard da 1ª geração

Usar um Balanced Scorecard da 1ª geração; esta é a situação mais comum que encontramos. Sendo o Balanced Scorecard a ferramenta de gestão que mais tem crescido (em número de organizações utilizadoras) em todo o mundo, e em Portugal, nos últimos anos, é relativamente comum encontrar organizações (algumas grandes, mesmo grandes organizações) que exibem orgulhosamente o seu Balanced Scorecard e que uma análise mais atenta revela que se trata de exemplares da 1ª geração.

Um Balanced Scorecard da 1ª geração acomoda em simultâneo indicadores financeiros e não-financeiros, contudo não há, não é evidente uma relação entre esses dois tipos de indicadores.

No interessante artigo “System Dynamics as the Link Between Corporate Vision and Key Performance Indicators” de Keith Linard, Cherylne Fleming e Lubomir Dvorsky, acedido via Internet em (<http://www.systemdynamics.org/conf2002/papers/Linard1.pdf>), os autores referem:

“The BSC has gained corporate support because of its potential to link vision, strategy and deliverables via a coherent set of KPIs. Unfortunately, the BSC has largely failed to deliver this ideal because of the lack of a rigorous methodology for selecting the metrics and for establishing the relationship between the metrics and the corporate strategy. Rather, metrics are typically based on group consensus or individual intuition, influenced strongly by data availability and the effort of collection and maintenance.”

Um dos subtítulos do texto é elucidativo **“Any fool can develop performance indicators”**.

Um Balanced Scorecard da 1ª geração definitivamente não relaciona visão, estratégia e resultados. Assim, uma organização pode estar a monitorizar um conjunto de indicadores não-financeiros que não têm nenhuma relação com a estratégia, para criar valor de forma sustentada para os seus clientes.

Robert Simons no seu clássico “Levers of control” publicado pela Harvard Business School Press, recorda “Decisions are an outcome of stimuli that channel attention to specific sets of issues. The transformation of available resources into outputs of values requires the attention of individuals. A

new idea cannot be brought to market unless individuals devote time and attention to it. **But attention is a scarce resource that must be rationed across opportunities.**

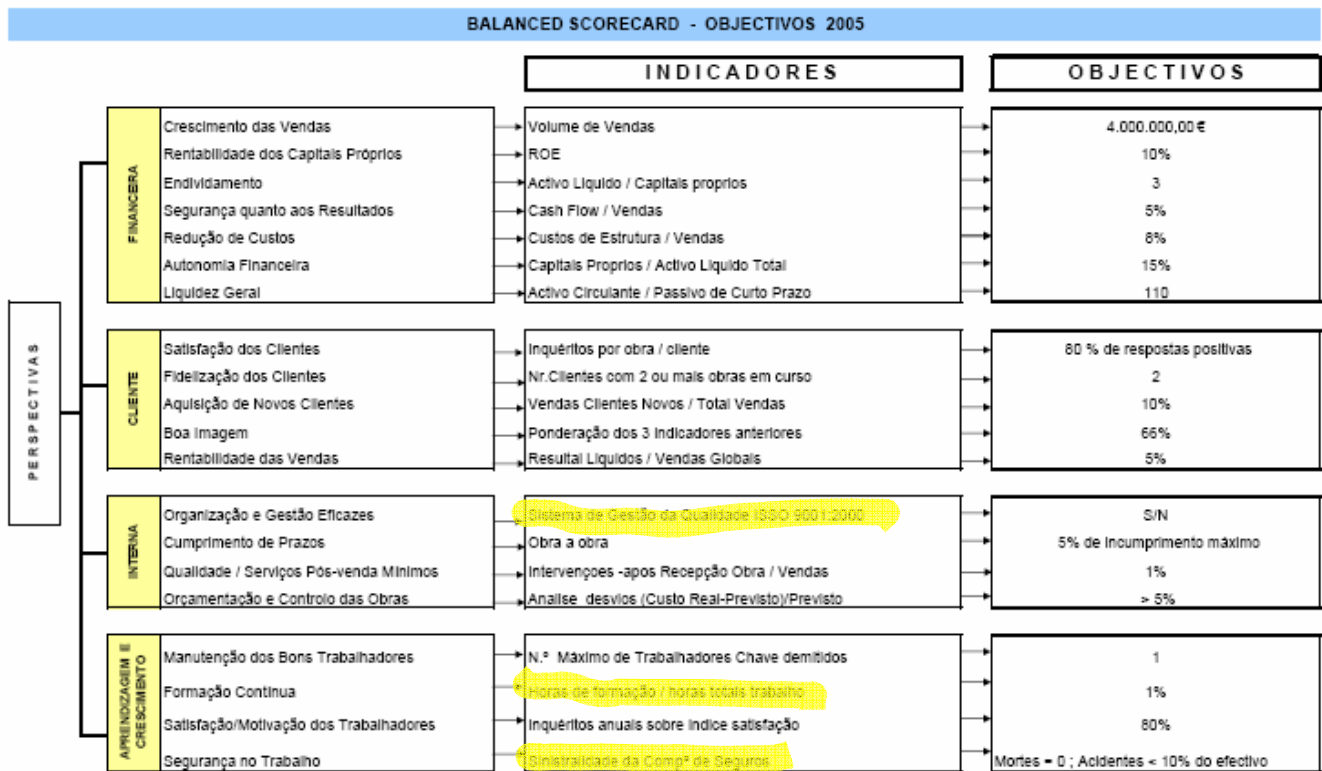
“Organizations cannot attend to all goals simultaneously; therefore, organizational attention is a fundamental constraint in achieving objectives.”

“A fundamental problem in creating value, therefore, is balancing unlimited opportunity with limited attention. To transform opportunity space into outputs of value, managers must find ways to leverage the limited attention of their organizations.”

Ao trabalhar com um Balanced Scorecard da 1ª geração, uma organização corre o forte risco de desperdiçar um recurso escasso, a capacidade de atenção da sua equipa de gestão, ocupando-o com informação irrelevante.

O caso mais grave que encontramos, foi o de uma grande empresa industrial que apostava nitidamente num modelo de negócio assente na prestação de serviços industriais e que tinha a sua perspectiva Interna muito povoada com indicadores operacionais, típicos de uma empresa que vende no mercado do preço. Se vende serviços, vende resultados, não custos. Por isso, não faz sentido manter objectivos estratégicos associados ao consumo energético, por exemplo.

Encontramos na Internet este exemplo relativo a uma empresa construtora.



Tendo em conta o sector de actividade – construção - a maioria das empresas aposta numa proposta de valor assente no custo mais baixo, para competir num mercado regido pelo preço. Assim, mesmo sem saber se existe um mapa da estratégia a suportar este Balanced Scorecard, podemos fazer uma tentativa de avaliação da utilidade dos indicadores, equacionando a sua eventual sinergia com a proposta de valor.

Concentremo-nos primeiro na perspectiva Interna:

Indicadores

- I1. Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000;
- I2. Cumprimento de prazos (obra a obra);
- I3. Intervenções após Recepção Obra/Vendas;
- I4. Desvio Custo Real/Previsto

Os indicadores I2, I3 e I4 remetem-nos para uma mnemónica japonesa muito em voga nos anos 80 da década passada “Quality, Cost and Delivery”, válida para empresas que competem no mercado do preço. Assim, podemos concluir que estes indicadores fazem sentido para o sector de actividade em causa. Quanto ao indicador I1, este não nos parece adequado para esta perspectiva, talvez faça sentido integrá-lo na perspectiva Aprendizagem e Crescimento.

Na perspectiva Clientes um dos objectivos é a “Aquisição de Novos Clientes”, talvez faça sentido definir um indicador no âmbito dos processos internos para assegurar um bom desempenho neste desafio.

Analisemos agora a perspectiva Aprendizagem e Crescimento:

Indicadores

- AC1. Número máximo de Trabalhadores Chave demitidos
- AC2. Horas de Formação/Horas Totais de Trabalho;
- AC3. Índice de Satisfação dos Colaboradores;
- AC4. Sinistralidade (da Companhia de Seguros)

Os indicadores AC1 e AC3 medem de certo modo a motivação dos colaboradores.

O indicador AC2 mede quantidade de formação, nada dizendo quanto ao grau de competência adquirido, ou à sua evolução ao longo dos anos.

O indicador AC4 faz mais sentido pertencer à perspectiva Interna, medindo até que ponto os processos internos, nas obras, são realizados em segurança, o que contribui para a imagem da organização e para os custos operacionais.

Este exemplo não revela grandes problemas, na realidade a proposta de valor do preço baixo é a que está quase sempre implícita neste país. Problemas mais sérios surgem quando as organizações têm formal, ou informalmente, outras propostas de valor.

Segundo Christopher Ittner & David Larcker no artigo “Coming up short on Nonfinancial Performance Measurement”, publicado pela revista Harvard Business Review em Novembro de 2003, o erro mais comum ao usar indicadores não-financeiros é “não ligar os indicadores à estratégia”; como não se ligam os indicadores à estratégia, ou seja, como não emanam dos objectivos estratégicos presentes no mapa da estratégia somos facilmente conduzidos ao segundo erro mais comum “não validar as ligações de causa-efeito” entre objectivos do mapa da estratégia. Como veremos mais adiante, mesmo quando se usa um Balanced Scorecard da 2ª geração, é possível cometer este erro.

Balanced Scorecard – O que pode correr mal (II)

Outra falha comum é ter muitos, demasiados indicadores

A este propósito recordo as palavras de Jeffrey Pfeffer no número do Inverno de 2005 da “The magazine of the Rotman School of Management”, no artigo “Knowing vs Doing: Why can’t we get anything done?”

“My colleague Bob Sutton and I developed what we like to call the Otis Redding Theory of Measurement. In his song, “Sittin’ on the Dock of the Bay,” Redding sings, “I can’t do what ten people tell me to do, so I guess I’ll remain the same.” That line sounds as if it could be about companies’ misconceptions about measurement.

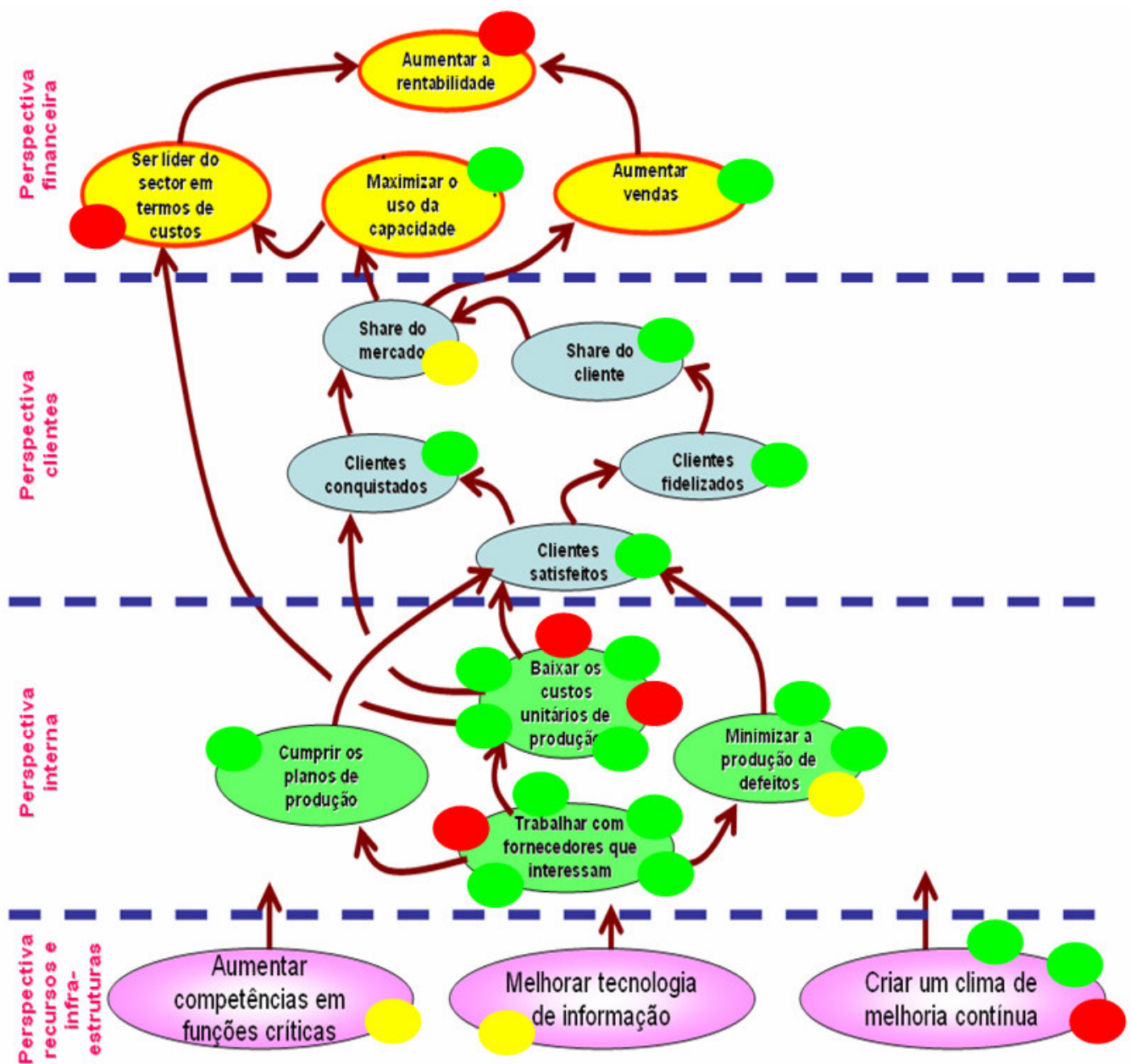
Companies have managed to convince themselves that, since what gets measured is what gets done, the more they measure, the more stuff will get done. Last summer, I met a woman who works for a large oil company, and she told me that the company has 105 measures for which she is responsible. So I asked her, “How many of those 105 measures do you pay attention to?” Her answer? “None.” Because in the end, she’s measuring so many things that she doesn’t pay attention to any of them.”

Algumas empresas como têm uma tremenda dificuldade em fazer opções entre indicadores acabam por querer medir tudo e, assim, perder a noção do que é realmente crítico.

Balanced Scorecard – O que pode correr mal (III)

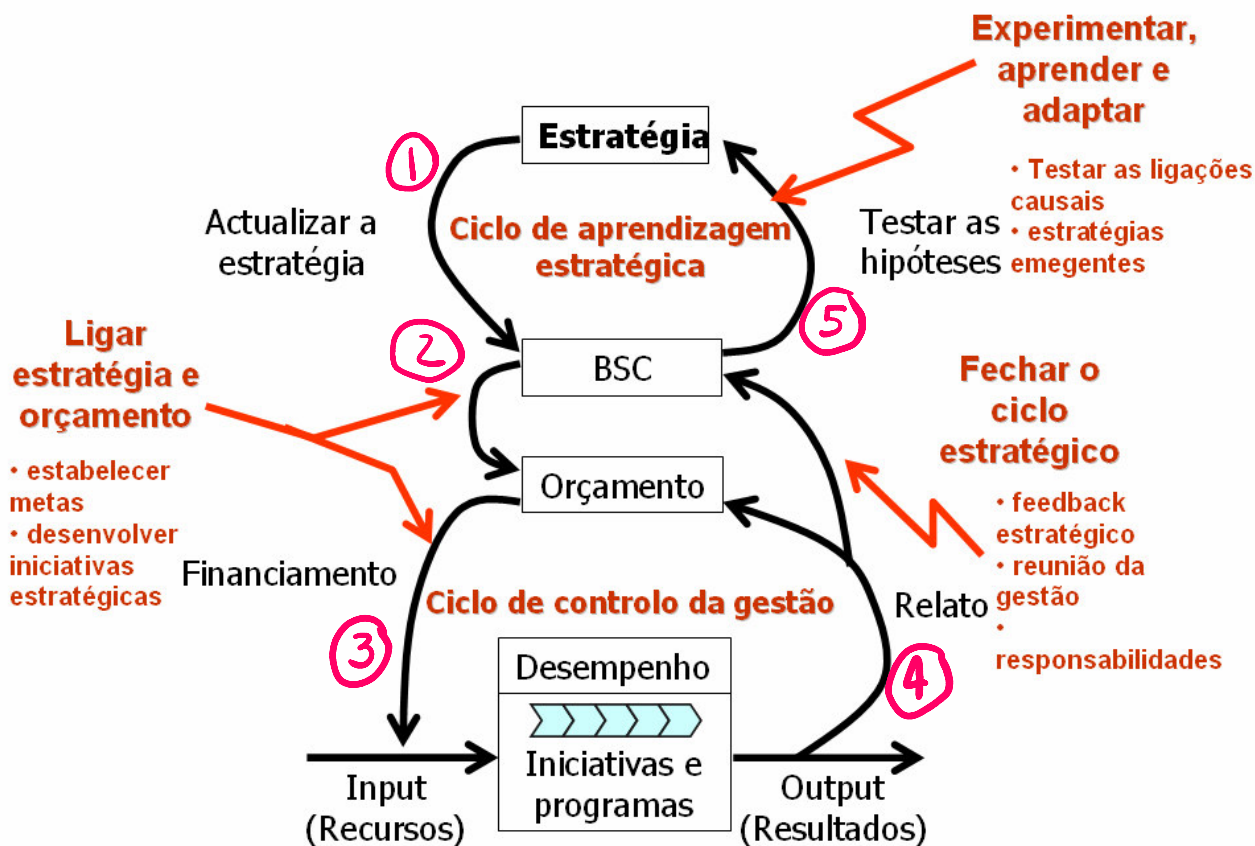
Analisar os indicadores isolados um a um, não integrados no contexto do mapa da estratégia e assim testar a estratégia, ou seja o duplo loop

Uma outra falha que deve ser evitada, ao usar o Balanced Scorecard, consiste em olhar para os indicadores de forma isolada sem recurso ao enquadramento do mapa da estratégia.



Esta análise global dos indicadores suportada no mapa da estratégia, permite avaliar até que ponto o modelo de sustentabilidade do negócio, o mapa da estratégia, é adequado ou não, à realidade.

Só através da validação, ou não, das relações de causa-efeito incluídas no mapa da estratégia, é possível fechar o ciclo de aprendizagem estratégica (ver figura seguinte), testando as ligações existentes e percepcionando ligações emergentes.



① Com base na estratégia, desenha-se um mapa da estratégia e o Balanced Scorecard respectivo. ② Para convergir para as metas desenvolvem-se iniciativas estratégicas que, para serem implementadas precisam de ser financiadas por um orçamento. ③ O orçamento permite implementar as iniciativas, facultando os recursos para a transformação da organização. ④ A monitorização dos indicadores e das iniciativas permite tomar decisões, e definir acções, relativamente ao cumprimento do orçamento, e à convergência para as metas. ⑤ Em função dos resultados, é possível validar, ou não, as ligações causais do mapa da estratégia e isolar padrões, tendências emergentes que possam reforçar, ou reformular a estratégia em vigor.

A análise do mapa da estratégia da página anterior permite concluir que apesar dos esforços bem sucedidos, a nível interno e de clientes, a rentabilidade auferida não corresponde ao padrão exigido. Assim, ou o esforço de melhoria interna tem sido insuficiente, ou a margem é insuficiente, ou há algum outro factor, não incluído no mapa da estratégia, que é determinante para o sucesso estratégico.

Balanced Scorecard – O que pode correr mal (IV)

Analisar os indicadores departamento a departamento, isoladamente

Em organizações com uma visão departamental muito forte, os indicadores podem ficar associados ao desempenho de cada departamento individual. Uma postura deste tipo pode promover uma monitorização e análise dominada por uma “paroquialite” que procura conseguir óptimos locais, mesmo que à custa do óptimo global.

Nestes casos, há que procurar transmitir uma postura que reconheça que os objectivos são transversais, há que apostar em equipas trans-departamentais que se responsabilizem pelas iniciativas estratégicas, como forma de maximizar as suas hipóteses de sucesso e como forma de diluir este espírito “bairrista”.

Balanced Scorecard – O que pode correr mal (V)

Uns dias são melhores que outros

Um dos problemas mais silenciosos no uso do Balanced Scorecard passa pela ausência de um método para distinguir o que é sinal, do que é ruído. As organizações precisam de uma metodologia para analisar e interpretar os resultados dos indicadores, para distinguir sinal de ruído e ter uma base para decidir agir ou não. É preciso reduzir o erro de nada fazer, quando se devia actuar; e reduzir o erro de actuar, quando nada se devia fazer, pois a variabilidade presente é, antes de mais, ruído de fundo.

Assim que se começa a analisar indicadores com uma frequência regular, surge uma questão: Como é que se interpretam os resultados? O normal é não ter método, quando se comparam os resultados com uma meta, normalmente o panorama é: uns meses (ou dias) são melhores que os outros.

Se no final de um mês, o desempenho é melhor que a meta, congratulamo-nos!

Se no final do mês seguinte, o desempenho é inferior ao previsto na meta, preocupamo-nos e tomamos uma série de decisões. Mesmo que as metas sejam irrealistas, autênticos raios lançados do Olimpo por Zeus



"Só produzirás produto bom!"

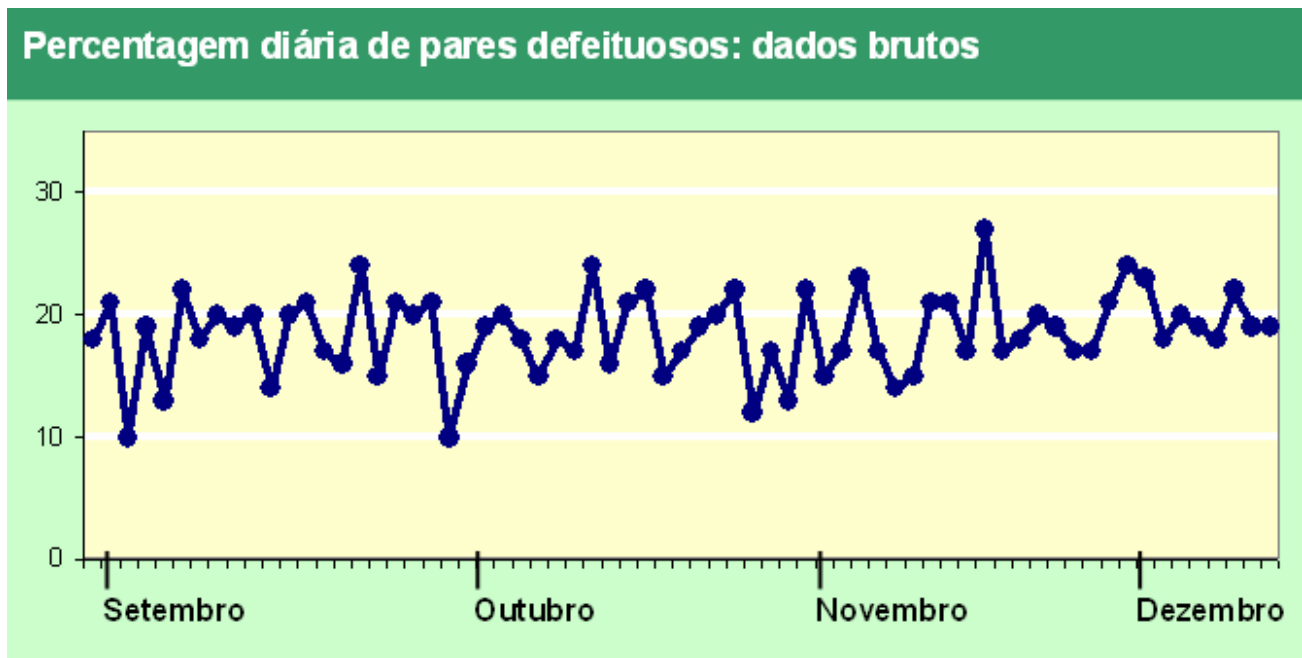
"Não produzirás defeitos"

Um dia, um amigo encontrou um gráfico que sumariava a “**percentagem diária de pares defeituosos**”, na parede do escritório do director geral de uma fábrica de sapatos.

Intrigado, o meu amigo perguntou ao director geral porque é que tinha o gráfico afixado na parede. Este respondeu que mantinha o gráfico para saber como é que a fábrica ia. Aí, o meu amigo, imediatamente retorquiu “Então, como é que vai a fábrica?”. Evidentemente nunca ninguém tinha feito essa pergunta ao director geral, porque ele fez uma pausa, olhou para o gráfico na parede, e depois disse, “Bem... uns dias são melhores do que outros!”

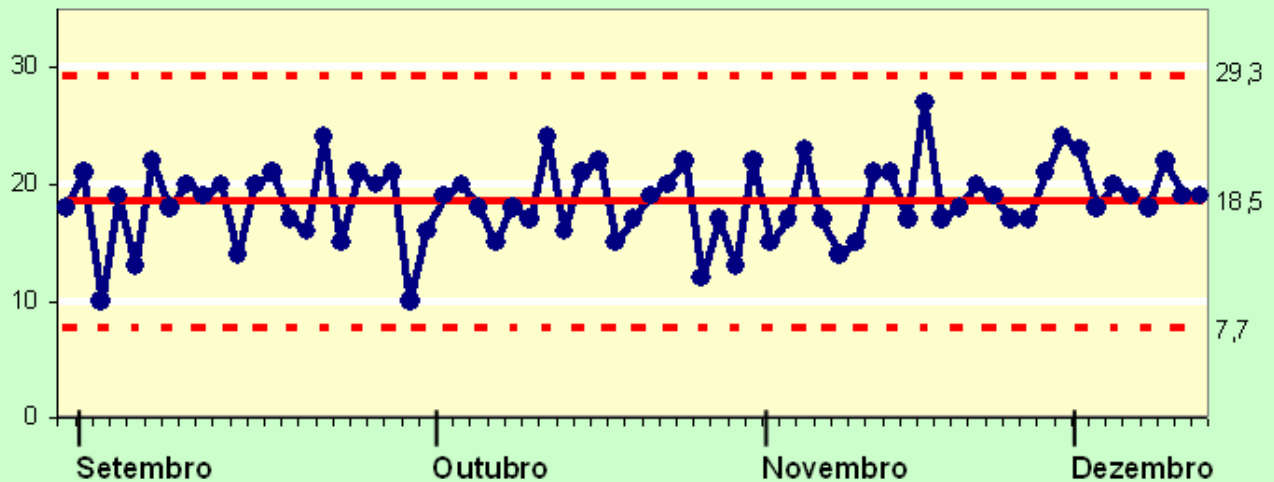
Apesar do director geral ter os dados representados sob a forma gráfica e sentir que estes eram suficientemente importantes para serem registados diariamente, ele não tinha um método formal para analisar e interpretar os valores.

Os dados têm de ser filtrados para se tornarem inteligíveis. Esta operação de filtragem tanto pode basear-se na experiência, nos pressupostos e presunção pessoal, como pode ser mais formal e objectiva. É claro, uma experiência inadequada, presunções erradas, ou pressupostos inapropriados podem resultar em interpretações incorrectas. Mesmo assim, muitos gestores ainda usam estas abordagens para analisar os dados, e no fim, tudo o que podem dizer é que... uns dias parecem ser melhores do que outros.



Sem o cálculo de limites, a série temporal de dados brutos neste gráfico pouco revela acerca da natureza do processo.

Percentagem diária de pares defeituosos: com limites calculados



Uma vez calculados os limites, esta carta retrata o comportamento do processo e mostra que o processo é previsível, não são evidentes tendências ou qualquer sequência longa de pontos acima ou abaixo da linha central.

Foi Walter Shewhart (Economic Control of Quality of Manufactured Product, D. Van Nostrand Co., 1931) quem primeiro criou, uma forma eficaz de definir a “voz do processo”. Chamou-lhe carta de controlo, ainda que um nome mais adequado seja “carta do comportamento de um processo”. Uma carta do comportamento de um processo começa com a representação gráfica de uma série temporal. Adiciona-se uma linha central que serve de referência visual, para detectar mudanças ou tendências, e são desenhados limites (calculados a partir dos dados) equidistantes de cada lado da linha central. A chave para a eficácia destas cartas é a forma como os limites são calculados.

A carta “Percentagem diária de pares defeituosos: com limites calculados”, consiste numa sequência de valores isolados. Em outras situações, uma carta do comportamento de um processo pode ser baseada numa série temporal de valores médios, de amplitudes, ou uma outra função dos dados em bruto. Apesar de existirem diferentes tipos de cartas de comportamento de um processo, todas são interpretadas da mesma maneira, e todas revelam diferentes aspectos de um processo.

A carta do comportamento de um processo define não só a voz do processo, como também caracteriza o comportamento da série temporal. Por vezes, iremos encontrar séries temporais bem comportadas. Tais séries são previsíveis, coerentes e estáveis ao longo do tempo. Mais frequentemente, as séries temporais não são tão bem comportadas. As linhas horizontais, numa carta do comportamento de um processo, proporcionam pontos de referência para ajudar a ilustrar que tipo de comportamento é assumido por uma série temporal.

Parafraseando Shewart, diz-se que um processo é previsível quando, com base na experiência passada, podemos caracterizar, pelo menos dentro de certos limites, como é que o processo se comportará no futuro. Assim, a essência daquilo a que Shewart chamou “controlo estatístico” é a previsibilidade.

Esta distinção entre previsibilidade e imprevisibilidade é importante porque a capacidade de prever o futuro é essencial para os negócios. A previsibilidade é um valor importante para qualquer processo porque facilita o trabalho dos gestores. Quando um processo é imprevisível, a série temporal é imprevisível, e tentar fazer planos usando uma série temporal imprevisível, normalmente resulta mais em frustração do que em sucesso.

A terminologia de Shewart acerca de “variação controlada” e “variação não controlada” deve ser entendida no contexto de previsibilidade e imprevisibilidade, em vez de no sentido de ter capacidade de exercer controlo. O utilizador não estabelece os limites, assim, é mais correcto falar de “processos previsíveis” e de “processos imprevisíveis”.

A carta de comportamento de um processo relativa a “**Percentagem diária de pares defeituosos: com limites calculados**”, mostra uma série temporal que se mantém dentro dos limites calculados, sem qualquer indício óbvio de tendência ou sequência longa de pontos, acima ou abaixo da linha central. Assim, este processo parece ser previsível.

Desempenho previsível não é necessariamente a mesma coisa que desempenho desejável. É de salientar a forma como a carta de comportamento de um processo nos pode ajudar a interpretar os dados. Em primeiro lugar, a carta foi usada para caracterizar o comportamento dos dados: São previsíveis ou não? Em segundo lugar, a carta permite-nos prever o que esperar no futuro: **a voz do processo**.

Por fim, há que diferenciar a interpretação que o director geral faz dos dados, da interpretação baseada na carta de comportamento de um processo. Uns dias apenas parecem ser melhores do que outros. Na verdade, tanto os “bons” dias como os “maus” dias vieram do mesmo processo.

A menos que o processo seja modificado de forma relevante, a fábrica continuará a produzir qualquer número entre 7,7 e 29,3% de pares de sapatos defeituosos, com uma média diária de cerca de 18,5%. Assim, a empresa precisa de começar a fazer a reengenharia dos seus processos ou, arranjar um ponto de venda para os seus produtos defeituosos.

Tentar descobrir porque é que num dia a taxa de defeitos é de 10% e noutra é de 25% não tornará ninguém mais esperto. De facto, poderá até mesmo baixar o QI da empresa, ao encorajar as pessoas a acreditarem em falsas explicações.

A variação excepcional merece ser interpretada como um sinal de que algo é diferente, mas a variação rotineira não é sinal de mudança real. Conhecer a diferença é fundamental para fazer melhorias.

Adaptado de “What are Shewart’s charts»” de Donald J. Wheeler, “Quality Digest Magazine” Janeiro de 1998

Balanced Scorecard – O que pode correr mal (VI)

Iniciativas não realizadas, ou realizadas só por realizar... ou o dilema entre o urgente e o importante

A empresa de hoje gera os resultados de hoje, com a produtividade de hoje. Assim, o desempenho de uma empresa, seja ela qual for, é um produto banal da sua forma de trabalhar actual. Uma empresa que planeia deliberadamente, que quer construir o seu próprio futuro, equaciona a questão do desempenho. E sabe que um desempenho futuro desejado não vai ocorrer por acaso, tem de ser provocado, criando a empresa do futuro: uma empresa capaz de gerar os resultados futuros desejados através de uma produtividade futura desejada.

Esta transição, esta transformação de empresa actual, para a empresa do futuro tem de ser resultado do trabalho planeado dos gestores. Ou seja, **os gestores têm de lidar com três empresas** em simultâneo: a empresa de hoje - com as suas questões quotidianas urgentes; a empresa em transformação - a parte da gestão destinada a criar o amanhã, ao modificar processos e metodologias, ao experimentar, ao subverter, ao arriscar; e a empresa do futuro - o referencial contra o qual avaliamos o progresso da organização e medimos o grau de eficácia da gestão.

Os gestores cooem o grave risco de ficarem aprisionados à empresa de hoje, ocupando o seu tempo, quase integralmente, com as questões urgentes em detrimento da transformação controlada, para gerar o futuro desejado. Se não se libertarem dessa teia, o futuro, deixa de ser um destino planeado, e passa antes a ser obra do acaso, algo pelo qual se aguarda.

Assim, por vezes os gestores podem olhar para as iniciativas mais como tarefas a cumprir, quase como um imposto pelo qual têm de prestar contas, e não como ferramentas de transformação da organização:

Em muitas organizações falta uma disciplina de execução das iniciativas. As iniciativas não são para se irem fazendo, são fundamentais para realizar a transformação entre a empresa actual e a empresa do futuro.

Outras empresas falham na avaliação da eficácia das iniciativas, esquecem que a finalidade das iniciativas não é a de realizar as actividades nelas previstas, o propósito é o de contribuir para a melhoria dos resultados dos indicadores incluídos no Balanced Scorecard, executando a estratégia.

No próximo número: “8 Balanced Scorecard vs ISO 9001” (Junho de 2006) relacionamos a ISO 9001 com o Balanced Scorecard.

A Redsigma – Sistemas de Gestão, Lda é uma organização que se dedica a facilitar a transformação estratégica das empresas, em torno da sua estratégia para o negócio, apoiando a formulação, o desenho e a implementação de sistemas de gestão, com o auxílio do Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard é uma ferramenta que coloca a estratégia de uma organização no centro da gestão, permitindo concentrar, alinhar, sintonizar, os recursos, as atenções, as energias, as motivações, no que é essencial para que se cumpra, para que se execute a estratégia. A organização de hoje gera os resultados de hoje, os resultados futuros desejados

têm de ser gerados por uma organização diferente, a organização do futuro, e a estratégia é o guião para essa transformação.

Questões e dúvidas relativas ao Balanced Scorecard podem ser dirigidas para ccruz@redsigma.pt.