

# Balanced scorecard: a importância da proposição de valor para clientes

A proposição de valor para clientes é uma componente fulcral da estratégia das organizações. Para aquelas que utilizam ou planeiam utilizar o *balanced scorecard* para gerirem a execução das suas estratégias, a proposição de valor torna-se imprescindível.

Por **Francisco José Simões Pinto\*** | Artigo recebido em dezembro de 2013

O conceito de proposição de valor para clientes não é novo. Tem sido usado de forma generalizada, principalmente pelas empresas do setor privado, a partir do início dos anos 90 do século passado. Uma definição sintética de proposição de valor poderá ser «a razão pela qual os clientes compram os produtos e/ou serviços que determinada organização vende.» Este conceito tem a vantagem de ser simples e direto, mas pode induzir que se trata de uma prática exclusiva das empresas privadas executada nas áreas operacionais através dos departamentos comerciais e gestão de *marketing*. Na realidade, não é assim. Trata-se de um conceito crucial ligado à definição e execução da estratégia global e que é aplicável a todos os tipos de organizações – empresas, serviços

públicos e entidades privadas não lucrativas.

Nos últimos cinco anos a gestão das organizações em geral tornou-se mais complexa, e perspectiva-se o aumento dessa complexidade no futuro, por força da dinâmica das mudanças que estão a ocorrer em várias dimensões, nomeadamente: reforço do poder dos clientes, necessidade de adaptar estruturas organizacionais, novas formas de coordenação do trabalho, inovação, tecnologias, formas de comunicação e novos conceitos de valores partilhados. Cada organização, pública ou privada, terá que definir cada vez com maior clareza perante os seus clientes, parceiros e outras partes interessadas qual é o seu propósito ou razão de ser. Neste contexto de mudança de paradigma na gestão, a proposição de valor para clientes assume, em nossa opinião,

ainda maior relevo. Significa que cada organização, independentemente do setor de atividade, modelo de gestão e sistema que utiliza para gerir a sua estratégia, terá que definir e comunicar claramente quais os clientes que pretende servir, que necessidades satisfaz, quais as características distintivas do seu produto/serviço, como cria valor através dessa distinção e, finalmente, deverá executar todo este processo de forma consistente e sustentável.

Com o objetivo de abordar a importância da proposição de valor no contexto de mudança na gestão das organizações, estruturámos o presente texto em três ideias chave:

Descrição das diferentes proposições de valor, identificando as características de cada uma e as opções de escolha disponíveis para as organizações;

- Articulação entre a proposição de valor e o *balanced scorecard* através dos mapas da estratégia;
- Reflexão sobre novas abordagens na escolha da proposição de valor em épocas de turbulência económica.

**Diferentes proposições de valor**

No início dos anos 90, Michael Treacy e Fred Wiersema, dois consultores de gestão americanos, publicaram na «Harvard Business Review» um artigo com o título *Customer Intimacy and Other Value Disciplines* baseado no estudo que tinham realizado ao longo de três anos em cerca de 40 organizações. Nesse artigo, que continua a ser hoje a principal referência sobre o tema da proposição de valor, os autores expandiram as duas estratégias competitivas genéricas antes desenvolvidas por Michael Porter – diferenciação e liderança pelos custos – e identificaram três modelos de estratégias, que designaram por *value disciplines*:

- Excelência operacional;
- Liderança no produto/serviço;
- Proximidade com o cliente.

A proposição «excelência operacional» traduz-se numa estratégia totalmente centrada na eficiência das operações, com o objetivo de produzir bens e serviços de boa qualidade, fornecidos de forma consistente a um preço baixo. Empresas frequentemente citadas como exemplos: McDonald’s; American Airlines e outras transportadoras no segmento *low cost*.

A proposição «liderança no produto/serviço» consiste numa estratégia em que a organização procura desenvolver continuamente produtos/serviços inovadores e de alta qualidade para os seus clientes. Trata-se, geralmente, de produtos/serviços com preço elevado, mas cujas características criam valor e atraem clien-

tes que estão dispostos a pagar esse preço como contrapartida da elevada qualidade recebida. É frequente serem citados como exemplos desta estratégia algumas empresas do setor automóvel: Mercedes e BMW.

A proposição «proximidade com o cliente» baseia-se numa estratégia cujo principal enfoque reside no tipo de relação que a organização desenvolve com os seus clientes. A ideia é fidelizar, na base do conceito de «cliente para toda a vida», através do qual a organização procura, de forma sistemática, criar soluções que correspondam às necessidades efetivas dos seus clientes. Exemplo internacional habitualmente citado: cadeia de hotéis Ritz-Carlton.

Treacy e Wiersema comprovaram no seu estudo de 1992 que as empresas que tinham escolhido uma das três proposições de valor como estratégia principal, mantendo níveis de *performance* médios nas outras duas proposições, estavam a conseguir elevado sucesso em ter-

mos de quota de mercado, crescimento dos resultados e retorno do investimento.

A figura 1 representa uma matriz com as principais características de cada uma das proposições relacionando-as com três fatores críticos:

- Preço;
- Atributos do produto/serviço;
- Nível de relação com o cliente.

A figura 1 mostra-nos o seguinte: organizações que optem, por exemplo, pela excelência operacional como principal estratégia centram-se fortemente na eficiência e procuram melhorar os seus processos internos de forma a conseguirem praticar o melhor preço, que constitui o seu principal fator crítico. Relativamente aos outros dois fatores críticos – 1) *atributos do produto/serviço* (qualidade e imagem) 2) *relação com o cliente* – essas organizações terão apenas que manter níveis médios aceitáveis (*standards*) uma vez que estes não são os fatores decisivos de sucesso assumidos perante os seus clientes.

**Figura 1 | Fatores críticos e características das diferentes proposições de valor**

| Fatores críticos                 | Excelência operacional  | Liderança no produto/serviço   | Proximidade com o cliente   |
|----------------------------------|---|--|---|
| • Preço                          | • <b>Principal enfoque: preços baixos</b><br>• <b>Imagem: «melhor compra»</b> | Preço elevado  | Preço elevado   |
| • Atributos do produto/serviço   | Satisfaz níveis considerados <i>standards</i>                                 | • <b>Principal enfoque: atributos únicos do produto/serviço</b><br>• <b>Imagem: «melhor produto/serviço»</b> | Cumprir com os <i>standards</i>   |
| • Nível da relação com o cliente | Satisfaz níveis considerados <i>standards</i>                                 | • Cumprir com os <i>standards</i>  | • <b>Principal enfoque: relação com o cliente muito próxima</b><br>• <b>Imagem: «melhor relacionamento»</b> |

## Quando o *balanced scorecard* (BSC) constitui a principal ferramenta utilizada por determinada organização para executar a sua estratégia, a escolha da proposição de valor torna-se verdadeiramente crucial.

Em 2004 surgiu uma quarta proposição de valor designada «inovação de valor» ou «estratégia oceano azul» (*value innovation/blue ocean strategy*) que tem vindo a ser gradualmente adotada por algumas organizações em diferentes setores de atividade. O desenvolvimento conceptual desta nova opção estratégica deve-se aos autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, cuja primeira abordagem surgiu no artigo intitulado *Value Innovation – The Strategic Logic of High Growth* publicado na «Harvard Business Review» (HBR) em 1997. Em 2004 estes autores publicaram um novo artigo na «HBR – *Blue Ocean Strategy*» – também baseado no conceito de «inovação de valor» e, no final desse ano, publicam o livro *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* que definitivamente consolidou os conceitos da quarta proposição de valor para clientes.

Esta proposição de valor – *blue ocean* – traduz uma estratégia baseada na inovação na cadeia de valor. A organização que escolhe essa estratégia opta por inovar na sua cadeia de valor e criar um novo espaço no mercado no qual a concorrência se torna praticamente irrelevante, em vez de competir com os seus concorrentes no formato tradicional, traduzido nas três primeiras proposições de valor, através de modificações nos produtos, nos processos ou nos preços.

O caso empresarial que melhor ilustra a proposição de valor *blue ocean* é o *Cirque du Soleil* que criou um novo conceito onde se combinam elementos do circo tradicional com outros elementos mais sofisticados, tais como abordagens baseadas no teatro, nos temas musicais, luz e som. Paralelamente, a empresa reduziu a sua estrutura de custos, eliminando por exemplo as partes do espetáculo tradicional de circo que envolviam animais. Através desta nova estratégia o *Cirque du Soleil* inovou na criação de valor e captou audiências mais adultas que habitualmente não iam ao circo, tendo conseguido taxas de crescimento nos resultados líquidos bastante superiores às registadas pela sua concorrente, a empresa *Ringling Bros. and Barnum & Bailey*, líder mundial do negócio do circo.

Existem, por consequência, atualmente quatro opções de proposição de valor para clientes, as quais podem ser alvo de escolha por parte das diferentes organizações – privadas, públicas ou entidades sem fins lucrativos. O princípio base que foi sendo consolidado e aceite ao longo das últimas duas décadas é o seguinte: cada organização deve escolher uma proposição de valor como principal, definir a sua estratégia e direcionar as operações prioritariamente para essa estratégia. Relativamente às restantes proposições de valor, a organização deverá estar atenta e manter

apenas níveis médios de *performance*. O princípio que aconselha optar por uma proposição de valor única baseia-se na ideia de que «uma organização não pode ser tudo para todos.»

### Proposição de valor e *balanced scorecard* (BSC)

Cada organização tem o seu modelo de gestão próprio, com estratégias, sistemas de planeamento e ferramentas específicas. Independentemente do modelo que cada uma utiliza, existem evidências que os resultados poderão melhorar se as estratégias estiverem assentes numa sólida proposição de valor para clientes.

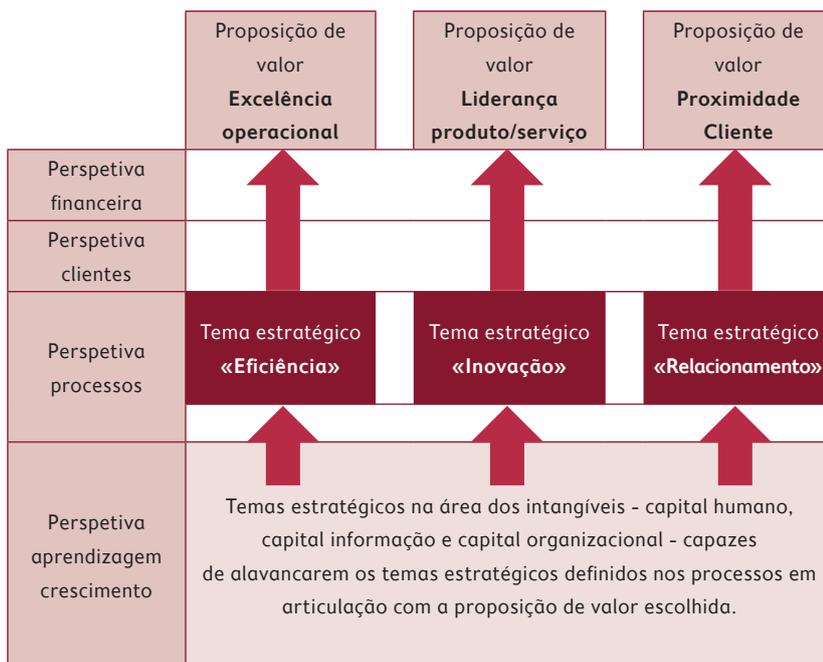
Quando o *balanced scorecard* (BSC) constitui a principal ferramenta utilizada por determinada organização para executar a sua estratégia, a escolha da proposição de valor torna-se verdadeiramente crucial. Em primeiro lugar, porque essa escolha vai determinar a definição da própria estratégia. Em segundo lugar, porque a estratégia terá que ficar explícita no mapa da estratégia, o qual integra temas estratégicos que, por sua vez, deverão estar articulados com a proposição de valor escolhida. Daqui se conclui que uma estratégia definida sem ter por base uma proposição de valor consistente irá muito provavelmente revelar-se desadequada passado algum tempo. Significa que, nessa situação, o BSC apenas ajudará a executar uma estratégia incorreta, revelando mais tarde, através dos respetivos indicadores de *performance*, que os resultados atingidos com a estratégia não correspondem aos objetivos e metas fixados. A estratégia terá então que ser redefinida utilizando uma proposição de valor mais consistente. O mapa da estratégia e os temas estratégicos terão naturalmente que ser também revistos e reajustados.

A figura 2 representa um esquema de articulação entre a proposição de valor e os temas estratégicos que integram o mapa da estratégia no *balanced scorecard*. O conceito de tema estratégico, que está bastante desenvolvido na bibliografia e práticas de BSC, pode ser definido como «um conjunto de objetivos inter-relacionados.» Os temas estratégicos mais frequentes nascem na perspectiva dos processos internos e os seus impactos refletem-se em sentido vertical e ascendente para as perspectivas no topo do mapa da estratégia – clientes e financeira. Embora menos frequentes, podem existir também temas estratégicos na perspectiva aprendizagem e crescimento destinados a alavancar os temas e objetivos definidos nos processos internos.

estratégia. Uma empresa, ao construir o mapa da estratégia definirá objetivos para as diferentes perspectivas começando pela financeira, depois clientes. Quando chegar o momento de definir objetivos para os processos internos vai ser necessário refletir sobre quais serão as operações e atividades mais cruciais que, estando alinhadas com a principal proposição de valor escolhida, produzam impactos nos objetivos de satisfação de clientes e aumento de quota de mercado (perspetiva clientes) os quais, por sua vez, conduzirão ao crescimento das receitas, resultados líquidos e retorno do investimento (perspetiva financeira). A interação entre os objetivos nos processos internos e a proposição de valor torna-se crucial neste momento. É frequente, e faz todo o sentido, existir

provavelmente o tema centrar-se-á em objetivos direcionados para a melhoria e sustentabilidade da eficiência nas operações, condição fundamental para a empresa conseguir custos reduzidos os quais permitirão apresentar aos seus clientes um preço melhor que a concorrência. Se a opção for a proposição – «liderança no produto/serviço» – o tema estratégico e os respetivos objetivos estarão centrados na inovação, com o propósito de alinhar os processos, dotando-os de potencial para transformarem as novas ideias em produtos/serviços que sejam rapidamente colocados no mercado. Quando a empresa opta pela proposição – «proximidade com o cliente» – o tema estratégico estará centrado no relacionamento com o cliente, envolvendo objetivos que orientem os processos internos para manter um conhecimento contínuo sobre as necessidades e preferências dos clientes, que constituem a base para a construção de um relacionamento fidelizado e duradouro. Na perspectiva aprendizagem e crescimento, colocada na base do mapa da estratégia e que engloba três tipos de intangíveis – capital humano, capital informação e capital organizacional – podem também surgir temas estratégicos, cuja função principal poderá também estar direcionada para a proposição de valor escolhida pela empresa. Neste caso, o tema estratégico na aprendizagem funcionará como alavanca do tema definido nos processos em sintonia com a proposição de valor. De acordo com a estratégia escolhida – eficiência, inovação ou relacionamento – será dado o adequado enfoque nos objetivos ligados aos intangíveis mais cruciais à concretização do tema definido nos processos internos. A figura 3 mostra um exemplo baseado na proposição «proximidade com o cliente» que poderá tornar mais clara esta abordagem.

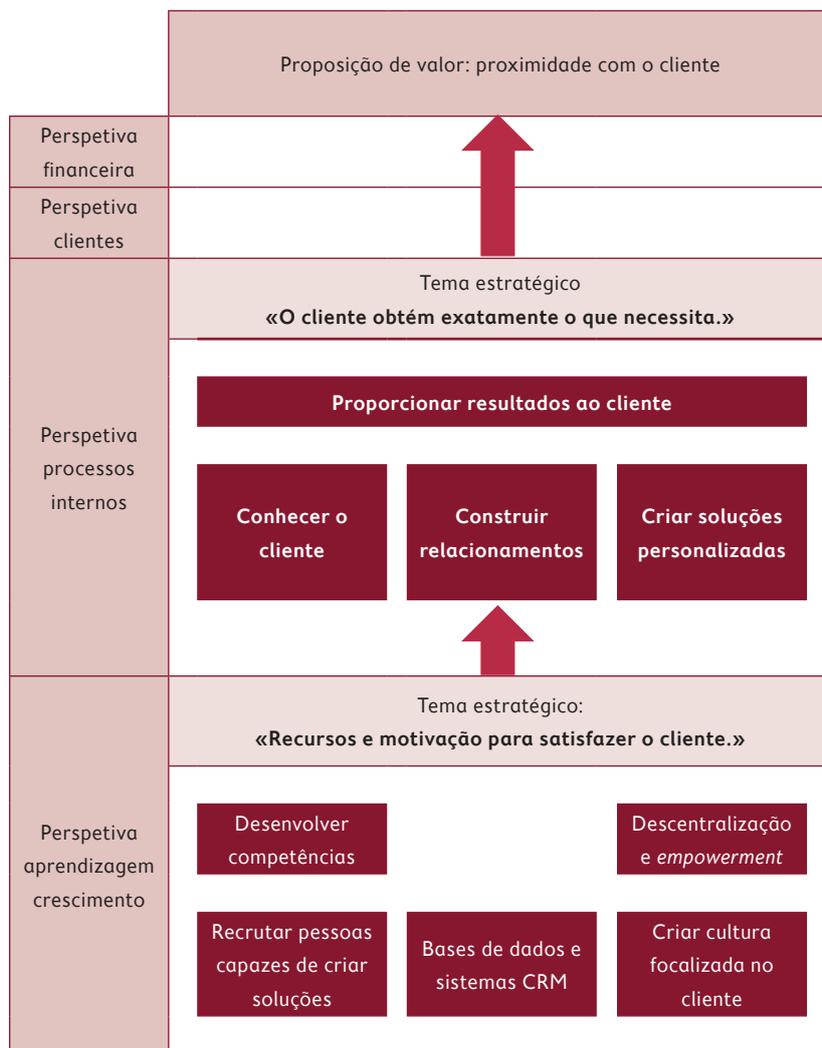
Figura 2 | Articulação entre proposição de valor e temas estratégicos



No topo da figura 2 constam as três proposições de valor mais utilizadas. Cada organização poderá escolher uma dessas proposições como sendo a principal, na qual concentra a sua

no mínimo um tema estratégico (conjunto de objetivos) na perspectiva dos processos, em total sintonia com a proposição de valor escolhida. Se esta for – «a excelência operacional» – muito

Figura 3 | Exemplo aplicado à proposição de valor «proximidade com o cliente»



A figura 3 exemplifica o tipo de temas e objetivos estratégicos que poderiam ter sido definidos por uma organização que adotou a proposição de valor - «proximidade com o cliente» - como estratégia principal. A perspectiva dos processos é crucial em qualquer mapa da estratégia, na medida em que traduz «aquilo que deve ser feito» pela organização para que os resultados sejam atingidos nas duas perspetivas do topo. O exemplo na figura 3 mostra objetivos nos processos cujo enfoque reside no conhecimento do cliente e no desenvolvimento de soluções (produtos e serviços) que

correspondam às suas necessidades e na criação de relações duradouras (*customer lifetime value*). O título do tema «o cliente obtém exatamente o que necessita» é claro e ajuda a focalizar e alinhar as equipas encarregadas de concretizar as operações internas necessárias para o sucesso da estratégia de relacionamento com o cliente.

A figura 3 inclui também um tema e objetivos estratégicos na perspetiva aprendizagem, cuja principal função é criar uma infraestrutura de intangíveis capazes de alavancarem as operações cruciais que terão que ser

executadas nos processos internos. Na área do capital humano surgem objetivos direcionados para o recrutamento e treino das pessoas, dotando-as de capacidades adequadas ao lema «satisfação contínua do cliente.» As bases de dados e os sistemas de informação são também extremamente importantes nesta proposição de valor, razão pela qual surge o objetivo «bases de dados e sistemas CRM» - *customer relationship management*. No que respeita ao terceiro grupo de intangíveis - capital organizacional - foram incluídos objetivos direcionados para a necessidade de adaptar estruturas e relações de autoridade na organização, bem como a criação e interiorização de uma cultura traduzida no lema «satisfazer continuamente para fidelizar clientes e expandir a quota de mercado.» O título do tema «recursos e motivação para satisfazer o cliente» é também explícito e consistente com os objetivos que integra.

### Proposição de valor em períodos de turbulência económica

A turbulência económica que ocorre presentemente a nível mundial está a provocar fortes mudanças nos negócios, nas organizações e na sociedade em geral. As organizações sentem necessidade de se adaptarem, de forma a conseguirem manter o seu lugar num mercado que muda constantemente. Nesta lógica, poderemos questionar se o princípio consolidado e aceite ao longo das últimas duas décadas baseado na ideia de que «cada organização deverá escolher e concentrar-se numa única proposição de valor» continua a ser válido no momento atual caracterizado por economias e modelos de negócio que mudaram radicalmente. A questão que se pode colocar é a seguinte: será possível manter hoje, em simultâneo,



duas estratégias baseadas em diferentes proposições de valor?

Vários autores, com destaque para Michael Porter, têm afirmado que não. Dizem que é impossível uma organização manter, de forma sustentável, duas estratégias simultâneas, as quais originam quase sempre opções de investimento contraditórias, criam desalinhamento nos processos e provocam confusão junto dos colaboradores e clientes, que deixam de perceber qual é o verdadeiro propósito da organização. Esta opinião tem vindo a ser aceite, em termos de conceitos e práticas organizacionais, como um verdadeiro princípio de gestão. Os próprios criadores do *balanced scorecard* – Kaplan e Norton – tornaram-se adeptos e defensores da escolha de uma «proposição de valor única» considerando-a como um fator crucial para qualquer organização, antes de avançar para a construção do mapa da estratégia no âmbito do *balanced scorecard*.

O atual ambiente de recessão vivido em diversos países desenvolvidos originou mudanças na procura. As pessoas em geral decidem cada vez mais as suas compras em função da relação qualidade/preço. Implica que, mesmo as empresas que transacionam produtos/serviços inovadores e de alta qualidade têm que refletir

e tentar encontrar oportunidades no mercado junto de classes sociais com rendimentos mais baixos. Esta ideia reforça a questão que colocámos antes: será possível e adequado manter uma dupla estratégia para conseguir vantagens competitivas em ambiente de turbulência económica? Mais concretamente, será adequado para uma empresa que sempre se posicionou na «liderança de produto/serviço» adotar também uma estratégia de excelência operacional centrada nos processos e na oferta de preços baixos? E o inverso? Isto é, será vantajoso para uma organização «líder nos preços e na eficiência operacional» passar a adotar também práticas de inovação que a direcionem para uma estratégia típica da «liderança no produto/serviço»?

Recentemente têm surgido algumas referências a casos internacionais de empresas cujas estratégias parecem evidenciar práticas baseadas na dupla proposição de valor. É o caso, por exemplo, da transportadora aérea Singapore Airlines cuja estratégia foi analisada na «Harvard Business Review» de julho/agosto de 2010. A empresa possui uma grande reputação como prestadora de serviços de alta qualidade, consolidada ao longo de mais de quatro décadas, tendo sido várias vezes reconhecida e pre-

miada como «transportadora aérea do ano». Nos últimos anos tem conseguido executar uma dupla estratégia – liderança no produto/serviço e excelência operacional – através da gestão de quatro paradoxos:

- Balancear a prestação de serviços de excelência com a liderança nos custos, que lhe permite oferecer uma boa relação qualidade/preço;
- Conciliar duas formas de inovação: centralizada e descentralizada;
- Ser uma empresa líder nas tecnologias e ao mesmo tempo uma seguidora;
- Conciliar dois tipos de processos: *standard* e personalizados.

Talvez seja adequado trazer este tipo de abordagem e reflexão para as organizações portuguesas, nas quais os efeitos da crise, nomeadamente o desemprego e a perda do poder de compra estão a provocar alterações no mercado, particularmente em termos dos fatores que mais influenciam a escolha e decisão de compra de bens e serviços por parte dos consumidores.

Poderá ser interessante refletir sobre a adequabilidade de duplas estratégias/proposições de valor, por exemplo em empresas integradas em setores que, apesar da conjuntura difícil, têm revelado nos últimos tempos bons indicadores de *performance*, inovação e crescimento, em particu-

Os conceitos e práticas relativas à proposição de valor para clientes são também aplicáveis às organizações dos setores público e não lucrativo. Aliás, uma característica importante é a sua transferibilidade entre organizações pertencentes a setores diferentes.

lar nos mercados externos, tais como: setores do calçado, vinhos, hotelaria e turismo. Se essa reflexão estiver suportada na filosofia do *balanced scorecard* e mapa da estratégia, haverá melhores condições para que as estratégias que forem definidas sejam consistentes com as proposições de valor escolhidas. A execução dessas estratégias terá também maior probabilidade de sucesso, na medida em que o mapa da estratégia permite, como se viu, melhorar o alinhamento dos processos internos com a proposição de valor. Por outro lado, esses processos estarão alavancados por um conjunto crucial de intangíveis definidos como objetivos estratégicos na perspectiva aprendizagem e crescimento (figuras 2 e 3 anteriores).

### Conclusões

No presente texto desenvolvemos uma abordagem estratégica dos conceitos e práticas relacionados com a proposição de valor para clientes. Muito embora a aplicação prática do conceito não obrigue à utilização do *balanced scorecard* como principal ferramenta de execução da estratégia, pensamos que o BSC pode constituir a espinha dorsal de todo o processo de desenvolvimento da estratégia a partir da proposição de valor para clientes - definição da estratégia, representação e teste da estratégia através do mapa da estratégia, envolvendo perspectivas, temas

estratégicos e objetivos, seguindo-se depois a execução, monitorização e reajustamento da estratégia, em conformidade com os resultados medidos através do *Scorecard*.

Nesta lógica, apresentámos exemplos (figuras 2 e 3) de como poderá funcionar a articulação entre a proposição de valor e o BSC, através dos temas estratégicos definidos no mapa da estratégia, principalmente nas perspectivas dos processos internos e aprendizagem e crescimento.

Abordámos também a hipótese de, no contexto de turbulência e crise económica global, se poder questionar o princípio da «escolha e concentração numa única proposição de valor.» A alternativa consiste em conciliar duas estratégias simultâneas baseadas em diferentes proposições de valor (*dual value proposition*) e procurar obter vantagens competitivas de forma sustentável através deste novo posicionamento.

Trata-se de uma ideia ainda recente, mas que começou já a ser explorada por algumas organizações internacionais. As empresas que optam por esta nova solução têm que gerir decisões que, na abordagem tradicional da proposição de valor “única”, eram consideradas conflitantes, nomeadamente: investimentos, inovação, processos e tecnologias. Este novo conceito de «dupla proposição de valor» parece ter, à partida, ainda bastante potencial para explorar e testar

na prática diária das organizações.

Algumas empresas portuguesas, nomeadamente aquelas que exportam para mercados externos, poderão querer aprofundar a reflexão sobre este novo posicionamento estratégico e testar a “dupla proposição de valor” nas suas estratégias futuras, não só no mercado nacional, mas também no mercado externo onde têm que competir com outras empresas muito diversificadas e de diferentes origens. Como se referiu no texto, os conceitos e práticas relativas à proposição de valor para clientes são também aplicáveis às organizações dos setores público e não lucrativo. Aliás, uma característica importante do conceito de proposição de valor é a sua transferibilidade entre organizações pertencentes a setores muito diferentes. Por exemplo, os fatores críticos que possam ter determinado a escolha da proposição de valor *proximidade com o cliente* por parte de uma unidade hoteleira, poderiam servir também de base para a mesma escolha num município ou num lar de idosos gerido por uma entidade não lucrativa. Naturalmente que a aplicação do conceito nestes setores requer uma análise bastante específica, na medida em que as organizações públicas e sem fins lucrativos apresentam cadeias de valor diferentes do setor privado empresarial. Por essa razão considerámos que não seria adequado desenvolver essa abordagem neste texto. Esperamos poder fazê-lo numa outra oportunidade. ☘

\* Doutorado em Gestão

Docente convidado na Universidade do Algarve  
TOC n.º 4 387

Bibliografia disponível em («A Ordem – Publicações – Revista TOC – Bibliografia»)