

de mensuração para o alinhamento das onze regiões, sessenta distritos e mais de 300.000 empregados da empresa em todo o mundo. A meta era assegurar uma linha visual clara entre trabalho cotidiano de todos os empregados e os objetivos gerais da empresa.

Em 1999, cinco anos depois do lançamento do projeto, os executivos da UPS se consideravam bem-sucedidos na transformação da empresa em negócio mais ágil, mais focalizado nos clientes e mais voltado para soluções, na vanguarda da tecnologia e das oportunidades de comércio eletrônico. As receitas da UPS cresciam a quase 10% ao ano, num setor com 3 a 4% de crescimento médio. A rentabilidade melhorara em 30% e 40%, em 1998 e 1999. Em 1999, a *Forbes* considerou a UPS “Empresa do Ano” e a *Business Week* descreveu o pessoal de entrega da UPS como “os soldados de infantaria da revolução do e-commerce”. Juntamente com as iniciativas em tecnologia e marketing, o *balanced scorecard* ajudou a impulsionar o desempenho. “O *balanced scorecard* forneceu o mapa rodoviário — a visão compartilhada de nossas metas para o futuro — com elementos de ação que induziam todos os participantes a contribuir para o sucesso da empresa”, declarou um executivo da UPS.

Discutiremos o *balanced scorecard* da UPS de maneira mais abrangente no Capítulo 9. Nós o mencionamos aqui para mostrar que o momento mais adequado para envolver-se em organização baseada na estratégia é quando a empresa ou divisão ainda não enfrenta as dificuldades financeiras experimentadas pela Mobil, CIGNA, AT&T Canada e Zeneca A/P. Em termos ideais, o *balanced scorecard* deve ser adotado por organizações prestes a embarcar numa estratégia de crescimento agressiva — de modo a orientar a jornada, desenvolver o sistema gerencial para o crescimento rápido e alinhar os atuais e novos empregados com a estratégia para o desenvolvimento, retenção e aprofundamento de relacionamentos profundos com os clientes almejados.

NOVA ABORDAGEM SOBRE GESTÃO

O *balanced scorecard* evoluiu desde quando, pela primeira vez, desenvolvemos e lançamos o conceito, como novo referencial para a mensuração do desempenho das organizações. A proposta original era superar as limitações da gestão baseada apenas em indicadores financeiros. As mensurações do desempenho financeiro se expressam por meio de indicadores de resultado defasados, mas não comunicam os vetores do desempenho futuro, sob a forma de indicadores de como