

Balanced Scorecard

Assim, o administrador deve definir as variáveis de controle (indicadores) e metas para que a organização tenha o resultado esperado ao longo do tempo (desempenho). Em outras palavras, o BSC acha o ponto de equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, objetivos internos e externos que foram delineados no planejamento estratégico.

Como fazer o Balanced Scorecard

O BSC é dividido em algumas etapas, sendo elas:

1 – Estratégia e Resultados Projetados

Após ter em mente todos os objetivos (normalmente definidos no planejamento estratégico) e saber onde realmente se quer chegar em cada item, é o momento de enumerar os indicadores e fazer uma projeção através dos meses. Esses indicadores ficarão divididos dentro das 4 perspectivas do Balanced Scorecard (Finanças, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento).

No modelo abaixo, por exemplo, aumentar as receitas tem como indicador a receita bruta mensal e deve ter os valores que busca ao longo dos meses. O caso do lucro líquido segue o mesmo modelo e estão dentro dos principais objetivos da Perspectiva Financeira.

2. ESTRATÉGIA

Esta parte da planilha descreve o planejamento e o acompanhamento da sua estratégia. Não se trata apenas de planejar, mas de acompanhar a evolução dos indicadores para a obtenção dos resultados desejados.

Estratégia para Perspectiva Financeira

Objetivo: Aumentar as receitas e o lucro líquido da empresa. Esses indicadores são definidos em "Metas específicas" de acordo com a estratégia, sendo a evolução acompanhada ao longo do tempo.

Mês	Obj	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov	Dez
Aumentar Receitas	Receita Bruta	R\$ 90.000	R\$ 95.000	R\$ 100.000	R\$ 105.000	R\$ 110.000	R\$ 115.000	R\$ 120.000	R\$ 125.000	R\$ 130.000	R\$ 135.000	R\$ 140.000	R\$ 145.000
	Receita Líquida	R\$ 80.000	R\$ 85.000	R\$ 90.000	R\$ 95.000	R\$ 100.000	R\$ 105.000	R\$ 110.000	R\$ 115.000	R\$ 120.000	R\$ 125.000	R\$ 130.000	R\$ 135.000
	Porcentagem	100%	105%	110%	115%	120%	125%	130%	135%	140%	145%	150%	155%
Aumentar Lucro Líquido	Lucro Líquido	R\$ 10.000	R\$ 15.000	R\$ 20.000	R\$ 25.000	R\$ 30.000	R\$ 35.000	R\$ 40.000	R\$ 45.000	R\$ 50.000	R\$ 55.000	R\$ 60.000	R\$ 65.000
	Lucro Líquido	R\$ 10.000	R\$ 15.000	R\$ 20.000	R\$ 25.000	R\$ 30.000	R\$ 35.000	R\$ 40.000	R\$ 45.000	R\$ 50.000	R\$ 55.000	R\$ 60.000	R\$ 65.000
	Porcentagem	100%	150%	200%	250%	300%	350%	400%	450%	500%	550%	600%	650%

Como estamos falando de um planejamento de um ano, o mais correto é definir quais são os resultados planejados para cada um dos meses. A partir daí, você vai mês a mês fazendo o preenchimento dos dados e acompanhando se os resultados do BSC estão melhores ou piores do que se planejou.

2 – Resultados reais e Balanced Scorecard (BSC)

Mesmo que você faça boas previsões, a realidade de sua empresa tem uma grande chance de ser bem diferente do que se projetou. Por isso depois de preencher quais os resultados reais de cada mês se deve analisar o índice geral de sucesso da sua estratégia e como cada uma das perspectivas se encontra. Assim podemos definir qual a diferença entre a realidade e a previsão que será feita no BSC.

Visão geral

Índice geral de sucesso da estratégia

130%

Seu índice geral de sucesso da estratégia está acima de 100%. Significa que seu plano de ação parece estar fluindo bem e suas metas estão sendo alcançadas.

ATENÇÃO! RESTAM APENAS 17 MESES PARA VOCÊ CONQUISTAR A META.

Perspectiva Financeira

Como você está evoluindo com as metas planejadas?

104%

Evolução dos planos de ação:

Objetivo específico	Total planejado	Total realizado	Achamento sobre a meta
Aumentar Receitas	R\$ 175.000,00	R\$ 187.500,00	107,14%
Aumentar Lucro Líquido	R\$ 145.000,00	R\$ 150.000,00	103,45%
Diminuir Despesas	R\$ 20.000,00	R\$ 17.500,00	87,50%

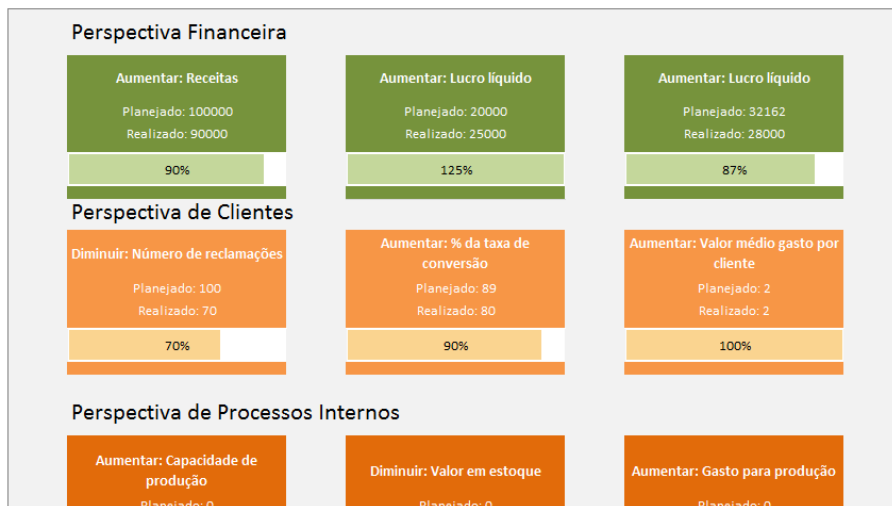
Aqui chega-se exatamente na etapa do Balanced Scorecard onde você poderá ver em sua planilha as perspectivas e todos os indicadores para ter uma ideia do que te espera pela frente.

3 – Mapa estratégico

Depois de preencher corretamente todas as primeiras etapas do Balanced Scorecard que estão mais voltadas para a mensuração, chega o momento de ver uma das partes mais visuais e interessantes do BSC, o mapa estratégico. Nesta etapa você consegue analisar um resumo das suas estratégias mais importantes e como elas estão se influenciando.

Veja um exemplo:

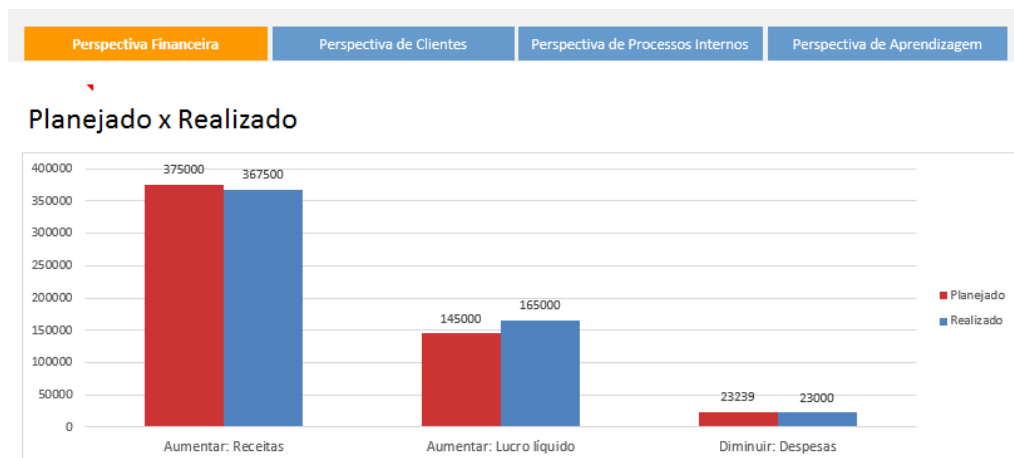
Mapa Estratégico do Balanced Scorecard



Neste exemplo, cada perspectiva do BSC da empresa possui seus próprios objetivos estratégicos, ou seja, o financeiro busca aumentar as receitas e reduzir custos, enquanto que os processos internos querem aumentar a capacidade de produção.

4 – Painel de Gráficos

Por fim, se você conseguiu delinear bem a estratégia de acordo com as 4 perspectivas do Balanced Scorecard, chegou o momento de analisar os resultados da maneira mais visual possível. Este painel de gráficos está interligado com os números anteriores e mostra a perspectiva entre o real e o projetado para que se possa visualizar melhor seus objetivos e traçar os melhores resultados para a gestão de sua empresa.



Veja uma comparação do planejado com o resultado real. Observe que o realizado só vai até uma parte do ano. Isso ocorre porque no nosso exemplo estamos mensurando os resultados em “tempo real”, ou seja, é como se estivéssemos no mês de junho ainda.



O que é BSC - Balanced Scorecard:

BSC - Balanced Scorecard é uma ferramenta de planejamento estratégica na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.

A metodologia BSC foi inicialmente divulgada no ano de 1992, por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, através de um artigo onde definiam parâmetros para avaliação e melhoramento do desempenho das empresas.

O método consiste em determinar de modo balanceado as ligações de causa/efeito entre os quatro indicadores de avaliação das empresas, que são:

Financeiro: criar novos indicadores de desempenho para que os acionistas possam ter melhor rentabilidade dos seus investimentos;

Clientes: saber qual o grau de satisfação dos clientes com a empresa;

Processos internos: a empresa deve identificar se há produtos com problemas, se foram entregues no tempo previsto e apostar na inovação dos seus produtos;

Aprendizado e crescimento: diz respeito à capacidade e motivação do pessoal, e a um melhor sistema de informação na empresa.

Na análise do BSC, se os quatro indicadores estiverem aplicados de acordo com os objetivos propostos pela entidade, ou seja, se estiverem equilibrados, significa que a empresa conseguirá ter um melhor desempenho, permitindo a concepção de novas estratégias.

O BSC está relacionado com a visão e estratégia de uma empresa, duas áreas fundamentais para que a empresa tenha sucesso.

O que é Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton, Balanced Scorecard é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas.

Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento).

O BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele, isso vai bem de encontro ao que vimos anteriormente sobre Planejamento.

O Balanced Scorecard não é uma ferramenta destinada a contadores, pois muitos tem essa idéia, que está ligada a contabilidade da organização, o BSC deve ser utilizado pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões: a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes, ou seja, visando o atingimento do Planejamento Estratégico da organização.

O BSC é um método que auxilia os gestores a desenvolver bem uma estratégia do princípio ao fim e depois fazer com que cada um na organização esteja envolvido a implementá-la (Kaplan e Norton, 2001).

Os indicadores devem traduzir a estratégia da empresa e devem ser utilizadas para auxiliar qualquer um na organização e tentar atingir as prioridades estratégicas. Somente assim as empresas serão capazes de não apenas criar estratégia, mas também implementá-las (Kaplan e Norton, 2001).

Através da observação dos resultados obtidos em outras empresas, Kaplan e Norton concluíram que o Balanced Scorecard deixara de ser um sistema de medição para se tornar rapidamente (1997, pg. 9) um sistema de gestão, com o qual os executivos estavam não somente comunicando a estratégia, mas também efetuando a sua gerência.

O BSC emergiu porque é um sistema capaz de compreender a estratégia empresarial e comunicá-la a toda a organização (Kaplan e Norton apud Kaplan e Norton 2001; Banker, Chang, e Pizzini, 2004, pg. 22).

Por contemplar medidas não financeiras pode auxiliar as empresas frente às mudanças do meio ambiente onde os ativos intangíveis da organização ganharam maior importância como fonte de vantagem competitiva no final do século XX (Kaplan e Norton, 2001, pg.88; Kaplan e Norton, 1996 pg. 68).

O Balanced Scorecard é baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), formando um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

O que é o Balanced Scorecard?

Essa metodologia vem sendo aplicada em todos os tipos de empresas no mundo, independentemente de porte ou segmento.

As organizações dos setores público, não governamental e privado apostam nela porque já houve provas de sua eficiência.

Mas o que significa BSC? É a sigla para indicadores balanceados de desempenho. Esses índices são capazes de abranger diferentes elementos relevantes para acompanhar e facilitar a continuidade da estratégia.

O BSC ainda possibilita criar uma rede de performance que abrange todos os âmbitos organizacionais.

É, portanto, uma ferramenta de comunicação e promoção do comprometimento de todos com a estratégia corporativa.

Quais são os objetivos do BSC?

O princípio fundamental dessa metodologia visa ao alinhamento entre as atividades operacionais da empresa e o planejamento estratégico traçado por ela.

É por isso que o BSC representa a estratégia e a missão organizacionais por meio de medidas e objetivos, que são traduzidos por indicadores.

Esses índices facilitam a mensuração dos resultados e ainda informam os colaboradores sobre os pontos positivos e negativos.

Essa informação possibilita envolver a todos no alcance de objetivos de longo prazo.

Para chegar a esse resultado é preciso tomar algumas ações específicas, que demonstram os objetivos do BSC. São elas:

Traduzir e esclarecer a estratégia e a visão

Os objetivos organizacionais só podem ser plenamente alcançados quando traduzidos pela missão estratégica.

Todos os gestores devem trabalhar esse conceito por meio de indicadores e metas relativos a cada departamento.

Assim haverá um consenso entre colaboradores, gestores e atividades empresariais.

Estabelecer e planejar metas e alinhar iniciativas estratégicas

A definição de metas depende dos gestores.

Eles também precisam definir processo, realizar o planejamento financeiro e indicar o ritmo esperado de crescimento para a empresa.

É importante que esse plano seja realizado conforme a capacidade organizacional e a projeção de desempenho.

Melhorar o aprendizado estratégico e o feedback

O processo de revisão e o feedback analisam a performance da estratégia adotada pela empresa e o desempenho das metas.

Os conhecimentos e habilidades dos colaboradores são otimizados, além de ser mais fácil executar o monitoramento e o controle do negócio a partir de 4 perspectivas: clientes, financeiro, aprendizagem e crescimento e processos internos.

Associar e comunicar medidas estratégicas e objetivos

Os gestores devem comunicar as estratégias unindo os objetivos traçados às especificidades de cada setor.

Dessa forma assegura-se que todos os âmbitos da empresa compreendam as estratégias estabelecidas para o longo prazo e que os objetivos dos setores e os individuais estarão alinhados.

Quais são as perspectivas do Balanced Scorecard?

O BSC abrange tanto as medidas de curto quanto de médio prazo.

Ele é formado por 4 perspectivas diferentes, que possibilitam uma ampla visão da performance.

Veja a seguir quais são elas e sua importância:

Perspectiva dos clientes

Esse conceito está relacionado à visão empresarial e a toda a organização.

Isso porque permite definir questões a respeito do mercado e dos segmentos nos quais a empresa deseja competir.

A perspectiva dos clientes foca em como o negócio entrega valor para o consumidor.

Para isso estabelece indicadores de satisfação a fim de trabalhar os resultados.

As demandas dos compradores podem ser enquadradas a partir de 4 categorias: qualidade, custo, prazo e desempenho e serviços.

Perspectiva dos processos internos

A empresa consegue, a partir dessa perspectiva, identificar processos críticos que impedem o alcance dos objetivos organizacionais.

É importante ressaltar que os procedimentos devem facilitar a entrega de propostas de valor aos clientes para que eles possam ser atraídos e fidelizados.

Ao mesmo tempo deve-se criar valor para os stakeholders.

A perspectiva dos processos internos gera uma visão de processos por meio de uma avaliação sequencial.

Com isso pode-se identificar caminhos diferentes que possam melhorar o desempenho organizacional perante acionistas e clientes.

Perspectiva de aprendizado e crescimento

Essa perspectiva relaciona-se à elaboração de medidas e objetivos, que servem para direcionar o aprendizado e o crescimento do negócio.

Nesse momento a empresa deve definir a estrutura que será adotada, como ela pode crescer e se desenvolver no longo prazo.

Os colaboradores são capacitados por meio de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, investimento em mais equipamentos, recursos humanos e sistemas.

Perspectiva financeira

Essa ideia pode variar conforme o status da organização.

A receita e a produtividade são indicadores valiosos e indicam a situação e consequências econômicas de projetos já realizados.

Vale a pena ressaltar que os objetivos financeiros devem se alinhar à estratégia organizacional.

Eles precisam indicar se sua execução e implementação contribuem para a melhoria do resultado.

Como você pôde perceber, o BSC é um instrumento indispensável para as empresas, porque permite traçar objetivos e acompanhá-los utilizando indicadores de performance financeiros e não financeiros.

O que é Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é um sistema de mensuração de desempenho, que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas possuem missão inspiradora, que proporciona energia e motivação aos seus funcionários, mas mesmo assim não sabem o que se deve fazer diariamente, traduzindo o vazio entre a missão da empresa e as ações cotidianas de seus funcionários.

O BSC busca criar uma estrutura, uma linguagem de comunicação entre a missão e a estratégia da empresa, através de indicadores de desempenho que vão informar aos funcionários os resultados atuais e desejados, esperando com isso, um melhor desempenho dos colaboradores para alcançar metas de longo prazo.

As Quatro Perspectivas do BSC

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados de acordo com 4 perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, que representam as principais variáveis da organização que em equilíbrio, vão proporcionar aos gestores condições de planejar e controlar as ações estratégicas.

Perspectiva Financeira: corresponde aos aspectos financeiros da organização, aos impactos das decisões estratégicas nos indicadores e metas estabelecidas.

Perspectiva dos Clientes: relacionada à participação de mercado, à satisfação de clientes e à intensidade que cada unidade de negócio apresenta em termos de captação e retenção de clientes.

Perspectiva de Processos Internos: busca avaliar o grau de inovação nos processos de gestão da empresa e o nível de qualidade de suas operações.

Perspectiva de aprendizado e crescimento: corresponde à capacidade que a empresa possui para manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação, satisfação interna e produtividade.

O que é o Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão relativamente recente, criada em 1992 pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, mas que em pouco tempo já ganhou adeptos no mundo todo e hoje é uma das principais “buzz words” da gestão empresarial.

A ideia central do BSC é enxergar de forma balanceada, todas as métricas de negócio de uma empresa, agrupadas em objetivos estratégicos e que tenham uma relação de causa e efeito entre elas.

Simples, não? E realmente esta é uma metodologia muito simples e fácil de colocar em prática para realizar o planejamento estratégico de sua empresa. Além disto, o BSC não é extremista ou restritivo e pode ser combinado com inúmeras metodologias e ferramentas, como a análise SWOT, os planos de ação do 5W2H e o próprio orçamento empresarial.

A grande sacada para aplicar o Balanced Scorecard (BSC) em sua empresa com sucesso é a mudança de “mindset”. A empresa precisa pensar na gestão como um todo de forma balanceada, sendo que cada perspectiva de negócio afeta diretamente as demais (lembra da parte de “causa e efeito” da definição que acabamos de ver?).

Além da definição básica do BSC, precisamos conhecer alguns de seus componentes:

Perspectivas

As perspectivas, como o próprio nome diz, são a forma de se enxergar as diferentes áreas de negócio de sua empresa. Podemos dizer, a grosso modo, que são um agrupamento de conhecimentos e competências que precisam ser gerenciados.

As perspectivas são a primeira “quebra” das informações dentro do Balanced Scorecard (BSC). Elas definem quais os principais assuntos que devem ser tratados quando se analisar a estratégia de uma empresa.

As quatro perspectivas originais do BSC são:

Financeira

Clientes

Processos Internos

Aprendizado e Crescimento

Algumas empresas utilizam variações destas perspectivas como inserir uma perspectiva nova ou então utilizar uma nomenclatura mais relacionada com seu negócio. Por exemplo, é comum vermos empresas alterarem a perspectiva “Clientes” para “Mercado” ou “Aprendizado e Crescimento” para “Pessoas”.

Importante para o entendimento: o nome “Balanced” vem do fato que todas as perspectivas devem ser balanceadas, contendo uma quantidade e relevância de objetivos em cada uma delas. É importante perceber também que as perspectivas guardam entre si uma relação de causa e efeito, “debaixo para cima”, como na imagem abaixo:



Se pudéssemos resumir isto tudo em uma frase seria: “Pessoas devem buscar sempre Aprendizagem e Crescimento para que consigam evoluir na execução de Processos Internos, aperfeiçoando o atendimento e a conquista de Clientes, para garantir o retorno Financeiro para a companhia”.

PS: recentemente lançamos o E-book Balanced Scorecard na prática onde você pode conhecer detalhadamente sobre cada uma das quatro perspectivas. Você pode baixá-lo gratuitamente aqui, neste link!

Objetivos Estratégicos

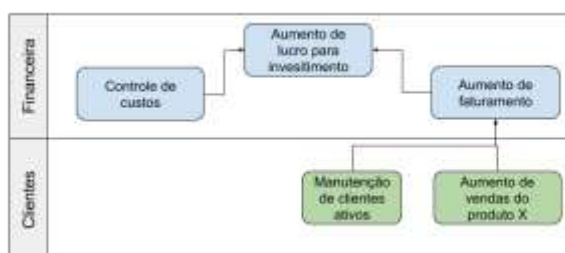
Os Objetivos Estratégicos definem o rumo que a empresa deve seguir e mostram a resposta esperada para uma pergunta depois de um determinado período. Por exemplo: como nossa situação financeira estará no fim do ano? Ou como estará nossa relação com o mercado?

Geralmente estes objetivos são definidos depois de um processo de planejamento estratégico, a partir de uma análise de cenário como, por exemplo, o SWOT.

Sua empresa deve definir quais são seus Objetivos Estratégicos para cada uma das perspectivas que vimos no tópico anterior. Mas atenção, é de extrema importância que os objetivos definidos tenham uma relação forte de causa e efeito entre si.

Outra prática bem comum é desdobrar cada objetivo em objetivos menores. Isso traz uma granularidade que pode tornar a análise mais detalhada e também mais fácil chegar aos resultados. Por exemplo, um objetivo geral de faturamento pode ser desdobrado em objetivos de faturamento por regional.

Veja na imagem abaixo um exemplo de objetivos desdobrados por perspectiva:



Indicadores Chave de Desempenho

Cada um dos Objetivos Estratégicos estabelecidos para cada Perspectiva precisa ter seu andamento medido de alguma forma. Para isto utilizamos os Indicadores Chave de Desempenho.