

FIAP GRADUAÇÃO

# TECNOLOGIA EM DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS

Enterprise Analytics e Data Warehousing  
BSC (Balanced Score Card)

PROF. FERNANDO LIMA      [proffernando.lima@fiap.com.br](mailto:proffernando.lima@fiap.com.br)

PROF. SALVIO PADLIPSKAS      [salvio@fiap.com.br](mailto:salvio@fiap.com.br)

# **BALANCED SCORECARD \* KAPLAN & NORTON**

## **Medir é importante?**

“É necessário medir o que é mensurável e tornar mensurável aquilo que não o é.” Galileu Galilei

**“O que não é medido não é gerenciado”.**

**“Também não se pode medir o que não se descreve”.**



**Robert S. Kaplan & David P. Norton**  
**Mapas Estratégicos, 2004**

## I INDICADORES FINANCEIROS

Na Era Industrial, utilizava-se muito métricas financeiras, como **retorno-no-investimento (ROI)**, **ganhos-por-ação**. Com a nova Era da Informação, o capital deixa de ser o recurso mais importante e dá lugar ao **conhecimento**.



# BSC: MÚLTIPLOS INDICADORES

Na era da Informação, inicia-se uma crítica à abordagem americana de privilegiar os indicadores financeiros apurados e divulgados trimestralmente. Dizia-se que faltava sustentabilidade a um negócio que adotasse só tais indicadores.

# I O QUE É O BALANCED SCORECARD?

O *Balanced Scorecard* (BSC) ou Painel de Desempenho Balanceado é um *modelo de gestão* que auxilia as organizações a *traduzir a estratégia* em *ações operacionais* que direcionam o comportamento e o *desempenho*.

# ■ BALANCED SCORECARD: DEFINIÇÕES

- Modelo de controle dos resultados desenvolvido por Kaplan e Norton (EUA) na década de 90.
- Artigo na revista HBR lançou o modelo em jan-fev/1992: The balanced scorecard – measures that drive performance.
- Ao pé da letra:
  - Card = cartão, caderneta
  - Score = nota, resultado
  - Balanced = balanceado, equilibrado.
  - Balanced Score Card = Caderneta de notas equilibradas
- Divide os indicadores de resultados em 4 perspectivas:
  - **Financeira**
  - **Clientes**
  - **Processos internos**
  - **Aprendizagem e crescimento (antes inovação e aprendizado)**

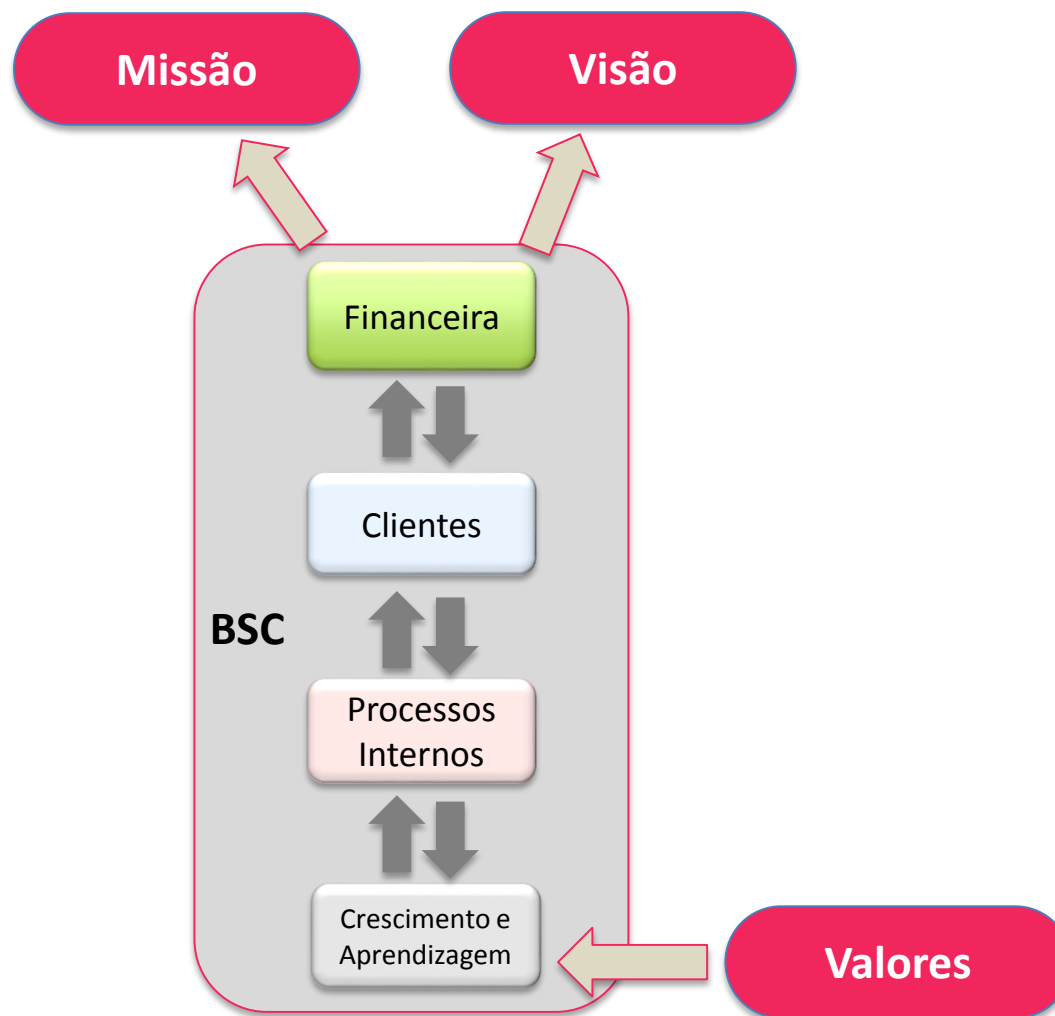


# BALANCED SCORECARD: EXEMPLO

Template de BSC							
Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Budget	Período de Análise
Financeira	<pre> graph TD     A((Aumentar a receita)) --&gt; B((Conquistar mais usuários))     B --&gt; C((Fidelizar os usuários))     C --&gt; D((Melhorar a interatividade na gestão e))     D --&gt; E((Consolidar melhores práticas da gestão corporativa))     E --&gt; F((Promover melhoria contínua do clima organizacional))     F --&gt; G((Valorizar a participação dos usuários na utilização do))     G --&gt; H((Garantir um sistema de proteção aos))     H --&gt; I((Garantir a segurança dos dados do usuário))     I --&gt; J((Atender as expectativas dos))     J --&gt; K((Aumentar a aquisição de produtos por meio de uma rede social rentável)) </pre>	Aumentar a aquisição de produtos por meio de uma rede social rentável	Aderência de produtos Receita	Aumentar à aderência de novos produtos Aumentar 30% Receita dos produtos divulgados	Promover uma simulação de produtos e investimentos de acordo com o perfil de cada cliente para quem ainda não adquiriu o app.	15.000	1 Ano
Cliente		Oferecer informações para clientes e não clientes em tempo real em um único canal de atendimento	Nota da pesquisa de satisfação	Atingir 98% na pesquisa de satisfação	Analisar o perfil dos clientes internos e externos para melhorar a empresa aumentando o conhecimento e satisfação do cliente.	30.000	1 Ano
Processos Internos		Reduzir o tempo gasto em atividades operacionais (Redução de SLA)	Redução do índice de reclamação Redução do volume de atendimento presencial SLA de atendimento	Redução de 50% do volume de reclamação Redução de 50% do vol. De atendimento presencial Redução de SLA de atendimento	Promover parcerias com empresas de vários segmentos.	20.000	1 Ano
Aprendizado e Conhecimento		Promover desenvolvimento da equipe a partir de um plano de treinamento e desenvolvimento	Cumprimento do plano de treinamento e desenvolvimento	Mínimo de 2 treinamentos mensais por colaborador	Aquisição de cursos para qualificação e maior conhecimento sobre tecnologias novas que possam integrar a empresa.	20.000	1 Ano



# BALANCED SCORECARD: USO CORPORATIVO



## ■ BALANCED SCORECARD: POR QUE USAR?

- Traduz os objetivos estratégicos em um conjunto de Indicadores de Desempenho.
- Ajuda a alinhar, focar e implementar a estratégia.
- Estrutura o Sistema de Medição da organização.
- Permite o gerenciamento da organização com foco nas suas prioridades.
- Permite uma Visão Sistêmica (holística) com entendimento das relações de causa e efeito.
- Traduz a estratégia da empresa para os níveis operacionais.

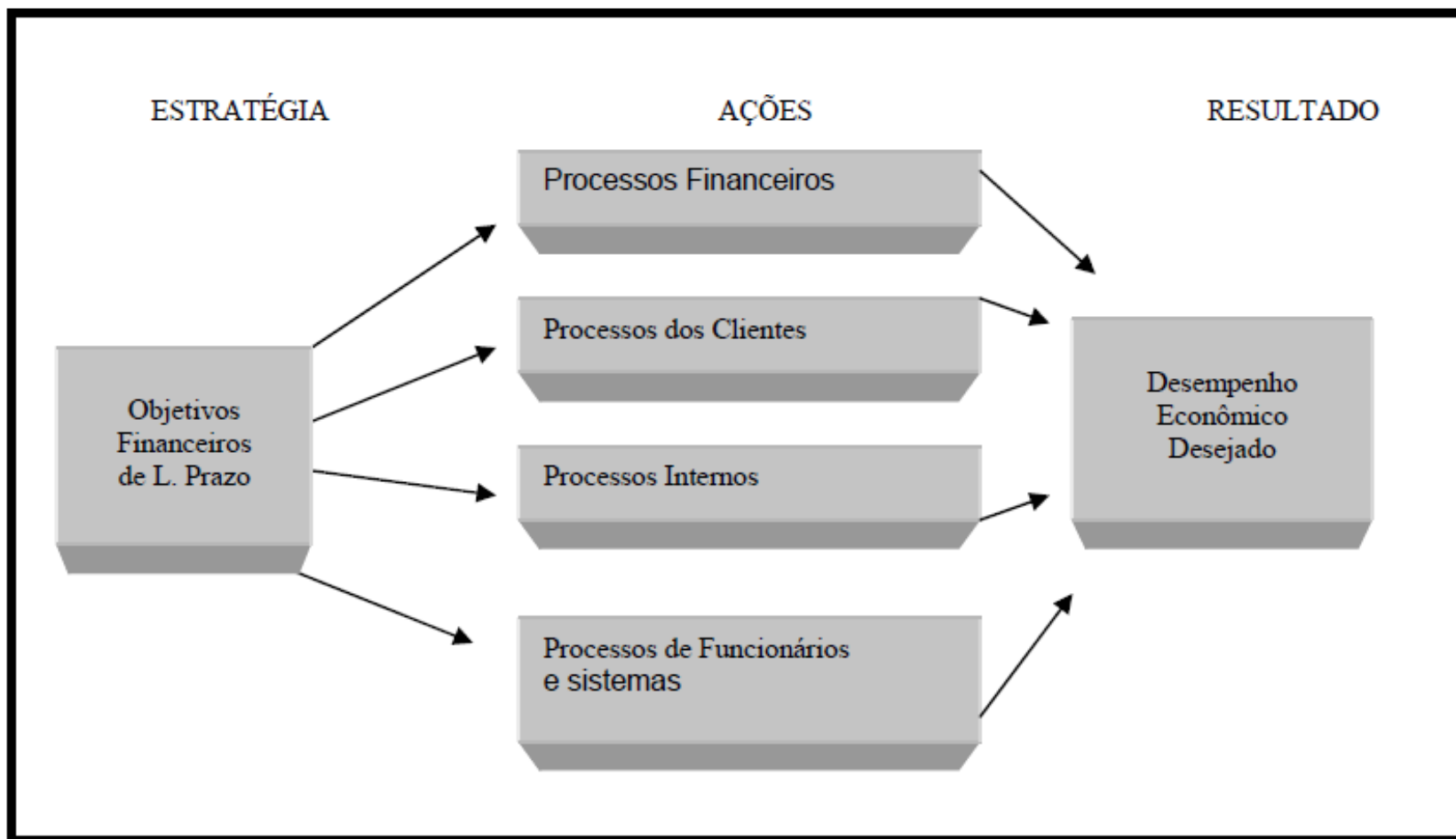
# O BSC COMO SISTEMA GERENCIAL

## O SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL



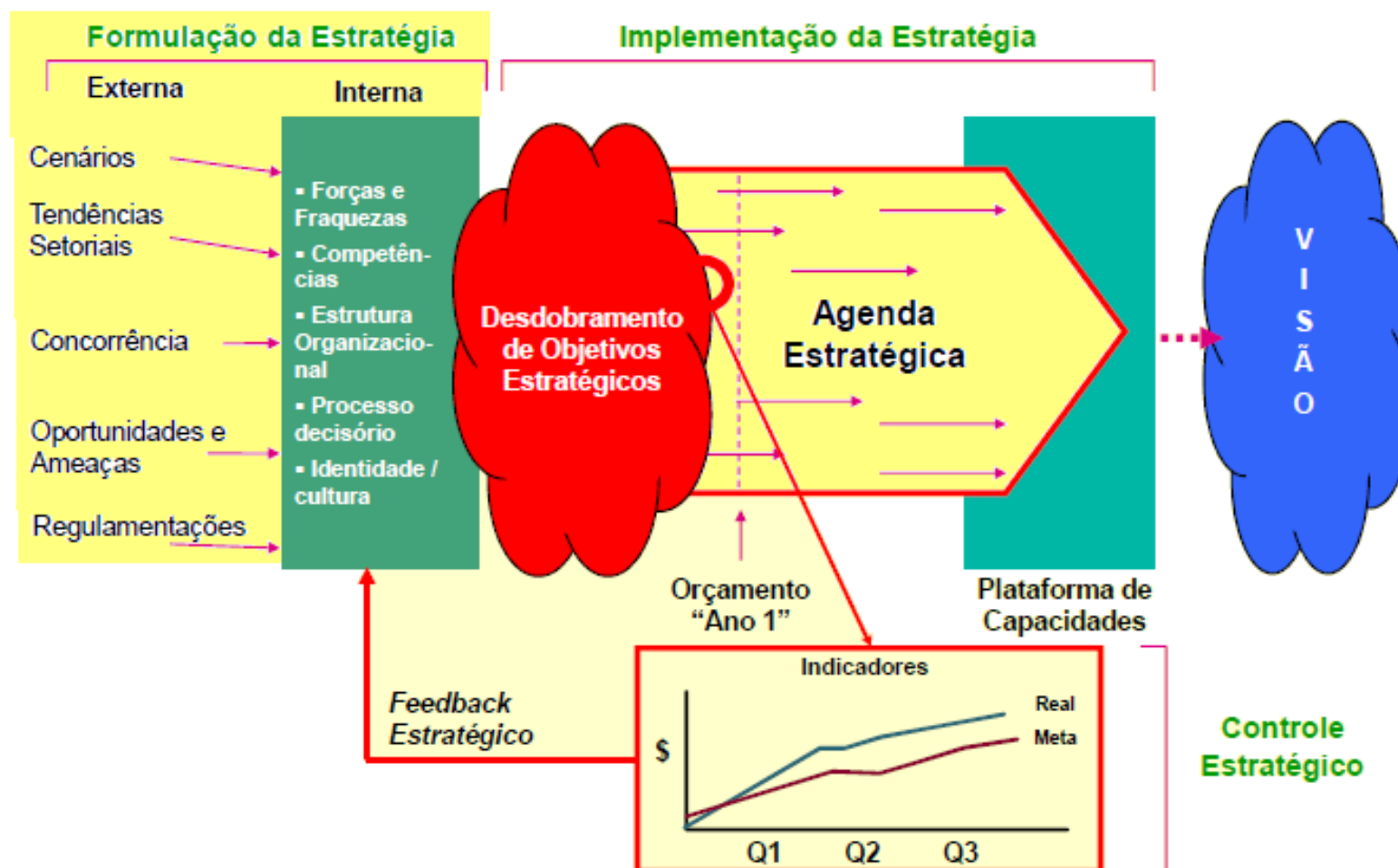
Fonte: *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, de Robert S. Kaplan e David P. Norton.

# BALANCED SCORECARD: ONDE CHEGAR?



# BALANCED SCORECARD: ESQUEMA TEÓRICO

## O que é um *Balanced Scorecard*?



# BALANCED SCORECARD

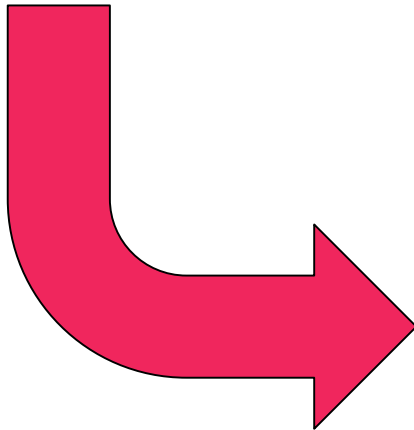
## Processo de Planejamento Estratégico Direcionamento Estratégico



# BALANCED SCORECARD: O QUE É BALANCEAR?

## Presente

- Objetivos de curto prazo
- Estratégico
- Indicadores financeiros
- Indicadores “lagging” (resultados finais)
- Desempenho interno



## Futuro

- Objetivos de longo prazo
- Tático/operacional
- Indicadores não-financeiros
- Indicadores “leading” (drivers do desempenho)
- Desempenho externo



# **I O DESAFIO É TRADUZIR ESTRATÉGIA EM AÇÃO**

**“Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são eficientemente executadas”**

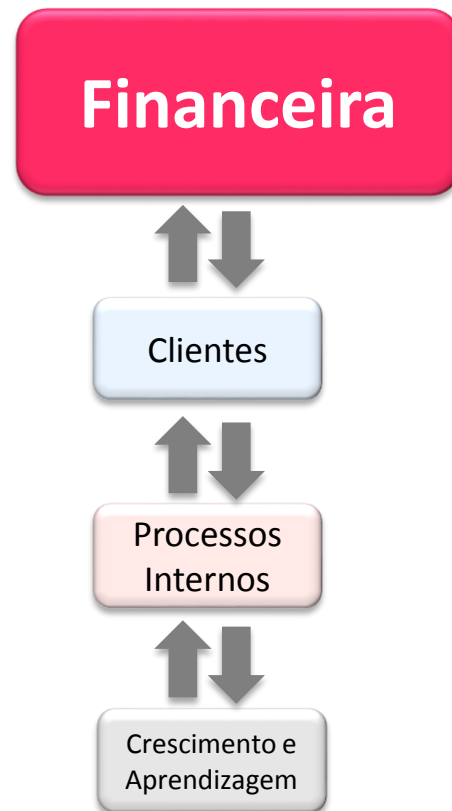
**Revista Fortune**



**“Na maioria das falhas - em torno de 70%, o problema real não é estratégia ruim.... É execução ruim.”**

**Revista Fortune**

# BALANCED SCORECARD: FINANCEIRA



# BALANCED SCORECARD: FINANCEIRA

O BSC destaca que os resultados das organizações devem ser medidos através do equilíbrio das quatro perspectivas, mas os aspectos financeiros seguem sendo fundamentais, pois permitem medir a execução e implementação da estratégia, contribuindo para a melhoria do processo.

Devemos entender que é através das **métricas financeiras** que poderemos avaliar como está, de fato, a organização.



# BALANCED SCORECARD: FINANCEIRA


Deve-se ter em mente que a perspectiva financeira é um dos indicadores e não o indicador. Quando, por exemplo, a organização tem um problema financeiro, existe uma probabilidade que deve ser examinada pelos seus gestores de que a expectativa do cliente não esteja sendo atendida, haja problemas com seus produtos ou serviços, seus colaboradores não estejam motivados, etc.

Todos estes fatores refletem na capacidade da empresa de capitalizar seus ganhos e convertê-los em lucros, afinal seu objetivo maior.



# BALANCED SCORECARD: FINANCEIRA

## EXEMPLO

Mapa Estratégico Projeto Cervejaria Artesanal					
Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeira		Aumentar Receita	Relatório DRE (Demonstração de Resultados); Relatório de Fluxo de Caixa	Aumentar em 10% a receita líquida	Desenvolver novas políticas de crédito para os distribuidores



# BALANCED SCORECARD: CLIENTES





## BALANCED SCORECARD: CLIENTES

- O BSC apregoa ser o primeiro passo de uma organização a tradução de sua missão focando nos clientes da organização. **Ou seja, como o cliente vê a organização.**
- Assim, é preciso ter claramente definido o seu público e os indicadores de desempenho.
- Dessa forma a organização se vê obrigada a redefinir seus padrões ajustando-os às necessidades e desejos dos seus clientes.
- Muitas vezes a organização acredita estar atendendo de forma satisfatória a seus clientes-alvo, entretanto a realidade pode ser muito diferente disso.







## BALANCED SCORECARD: CLIENTES

Percebe-se a importância de se levantar, de forma clara e precisa, as expectativas que os clientes tem dos produtos e serviços da organização.

Dentro desta perspectiva, devem ser estabelecidos objetivos de acordo com os requisitos do cliente. Os aspectos que podem ser avaliados para isso são: Registros de Vendas, Índices de Preços, Participação de Mercado, Pesquisas de Satisfação, entre outros.



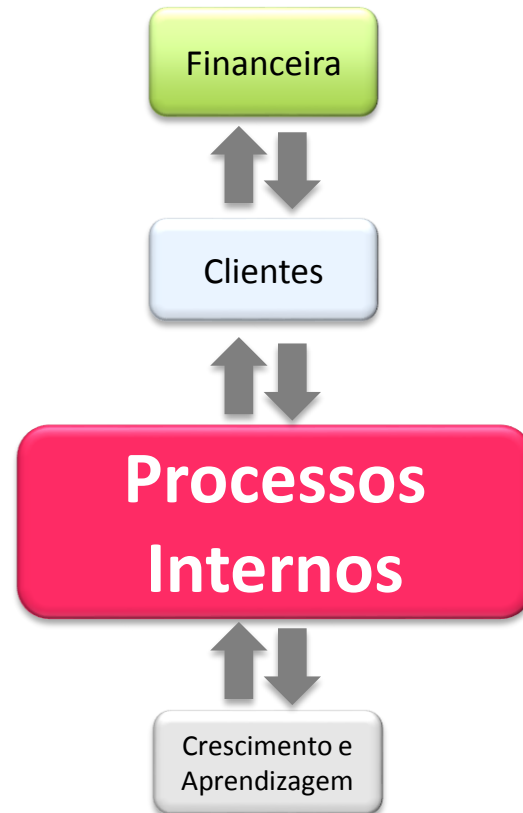
# BALANCED SCORECARD: CLIENTES

## EXEMPLO

Mapa Estratégico Projeto Cervejaria Artesanal					
Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Cliente		Conquistar mais clientes: Aumentar a carteira de clientes	Acompanhar as NF's emitidas por Cliente	Aumentar a carteira de clientes em 20%	1) Criar combo de produtos 2) Entrega na residência



# BALANCED SCORECARD: PROCESSOS INTERNOS



## BALANCED SCORECARD: PROCESSOS INTERNOS

O que o BSC inicialmente nos propõe é responder a questão: **“Em que a organização deve ser excelente?”**

As perspectivas dos Processos Internos, permite estabelecer o nível de excelência de cada departamento que integra a organização.

O primeiro passo é identificar quais são as operações críticas internas que permitem satisfazer os clientes.



## BALANCED SCORECARD: PROCESSOS INTERNOS

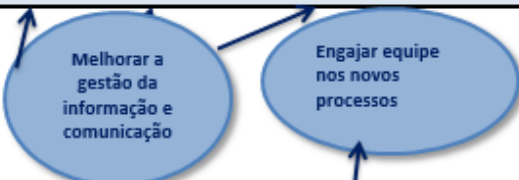
Deve, ainda, focar a competência instalada na organização e sua tecnologia para alcançar a liderança no segmento de mercado em que atua.

Os Processos Internos são a base de uma organização, tanto que o Planejamento Estratégico ou se origina dos estudos relativos aos Processos Internos ou são muito influenciados por estes, afinal é aqui que se concentram as ações no sentido de atender as demandas da organização.



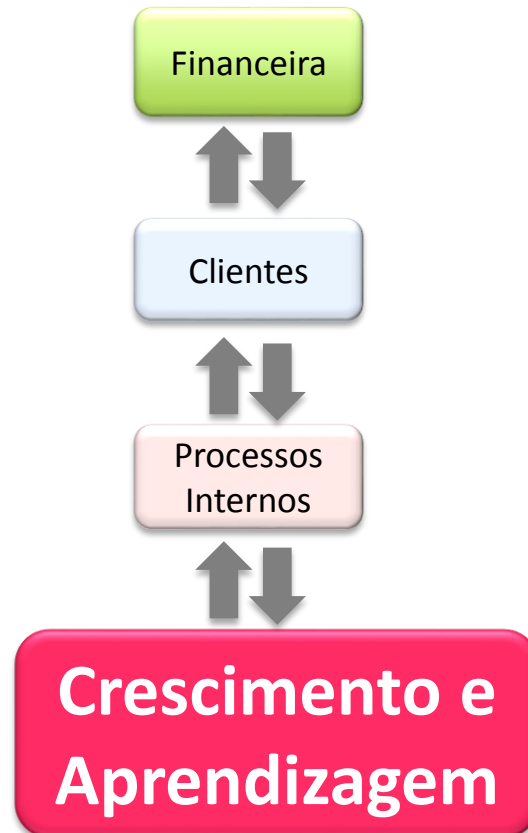
# BALANCED SCORECARD: PROCESSOS INTERNOS

## EXEMPLO

Mapa Estratégico Projeto Cervejaria Artesanal					
Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Processos Internos		Engajar equipe: Ser referência em atendimento	Análise estatística dos relatórios do SAC	Aumentar o número de elogios em 15% e diminuir as reclamações no SAC em 80%	Redesenhar processo de atendimento



# BALANCED SCORECARD: CRESCIMENTO E APRENDIZADO





## BALANCED SCORECARD: APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A expressão chave dessa perspectiva, para o BSC poderia ser resumida em inovação e aprendizagem.

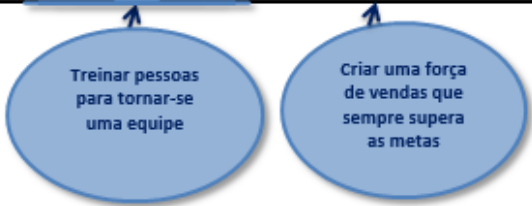
Apesar de ter estabelecido suas ações, é vital para a organização manter-se competitiva, estar aberta à inovação, novas ideias e, principalmente, à troca de experiências com outras empresas.

A organização tem que incluir em seus valores e formas de medição a capacidade de inovar e melhorar com o tempo, pois esta é a única maneira de se obter êxito. Somente ela poderá conhecer efetivamente como ela trabalha e quando terá de inovar.

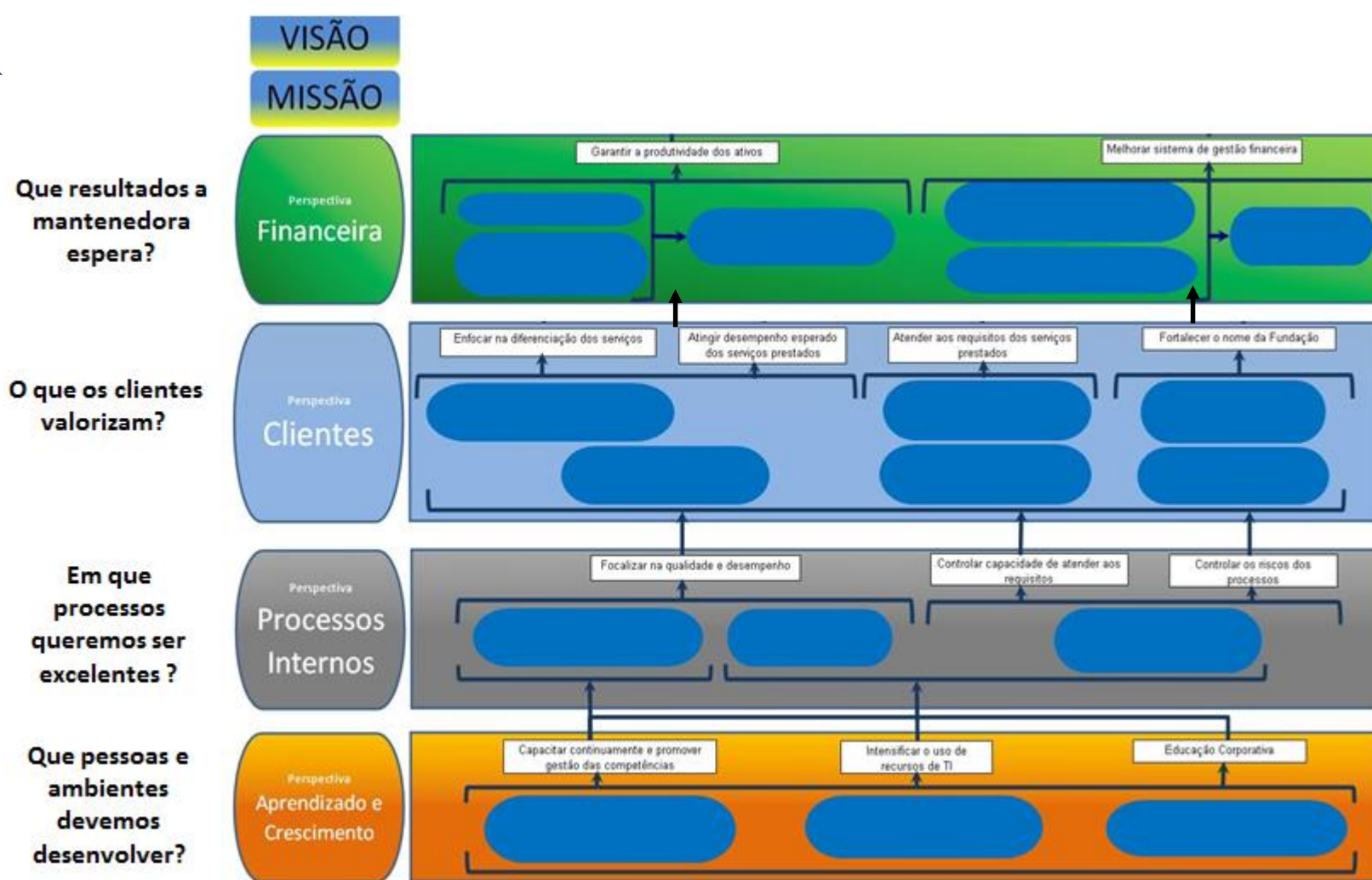


# BALANCED SCORECARD: APRENDIZADO E CRESCIMENTO

## EXEMPLO

Mapa Estratégico Projeto Cervejaria Artesanal					
Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aprendizado e Conhecimento		Criar uma força de vendas com profissionais experientes	Número de contratações x demissões	Substituir 30% dos vendedores	1) Iniciar processo de recrutamento e seleção 2) Realizar treinamento intensivo







# BSC: EXEMPLO COMPLETO

Mapa Estratégico Projeto Ki\*Delicia

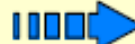
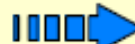
Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeira		Aumentar Receita	Relatório DRE (Demonstração de Resultados) Relatório de Fluxo de Caixa	Aumentar em 10% a receita líquida	Desenvolver políticas de crédito para os distribuidores
Cliente		Conquistar mais clientes: Aumentar a carteira de clientes	Acompanhar as NF's emitidas por Cliente	Aumentar a carteira de clientes em 20%	1) Criar combo de produtos 2) Entrega na residência
Processos Internos		Engajar equipe: Ser referência em atendimento	Análise estatística dos relatórios do SAC	Aumentar o número de elogios em 15% e diminuir as reclamações no SAC em 80%	Redesenhar processo de atendimento
Aprendizado e Conhecimento		Criar uma força de vendas com profissionais experientes	Número de contratações x demissões	Substituir 30% dos vendedores	1) Iniciar processo de recrutamento e seleção 2) Realizar treinamento intensivo

## Análise SWOT

### Análise Interna

- **Ponto Forte**  Como manter ou obter vantagem sobre esse ponto forte
- **Ponto Fraco**  Como eliminar ou minimizar esse ponto fraco

### Análise Externa

- **Oportunidades**  Como obter vantagem com essa oportunidade
- **Ameaças**  Como eliminar ou minimizar essa ameaça



## Outras Perspectivas Utilizadas





## Exemplo - Causa e Efeito:

- Indicadores de Resultado
- Indicadores de Tendência

Financeira

Cliente

Processos Internos

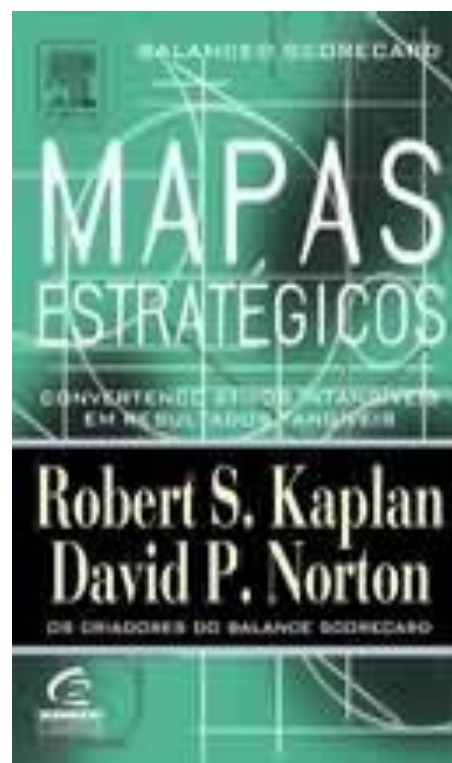
Aprendizagem & Crescimento



# BALANCED SCORECARD

## REFERENCIAL TEÓRICO

- **1996:** “O *Balanced Scorecard* - A Estratégia em Ação”;
- **2000:** “Organização Orientada para a Estratégia”;
- **2004:** “Mapas Estratégicos”.



## I REFERÊNCIAS



- KAPLAN, Robert & NORTON, David. **Organização Orientada para a Estratégia**: Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- RIBEIRO, ANTONIO DE LIMA. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Copyright © 2017 Prof. Jorge Surian, Prof. Renato Kimura e Prof. Salvio Padlipskas

Todos direitos reservados. Reprodução ou divulgação total ou parcial deste documento é expressamente proibido sem o consentimento formal, por escrito, do Professor (autor).