

Balanced Scorecard

Como tudo começou...

1982



“In Search of Excellence” (Vencendo a Crise)
vendeu 1.000.000 de livros somente em 1982

- Análise de 43 empresas “EXCELENTES”
- Critérios de Excelência: 6 Indicadores Financeiros
- 5 anos depois só 14 continuavam a ser Excelentes.

1990



“Measuring Performance in the Organization of the Future”

- Publicação do estudo realizado por uma consultoria americana (Nolan Norton Institute - braço de pesquisa da KPMG) com 12 empresas (Shell, GE, Bell South, entre outras)
- Objetivo: Questionamento dos modelos de gestão baseados somente em indicadores resultados financeiros.

1992



“The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”

- Artigo publicado na *Harvard Business Review*

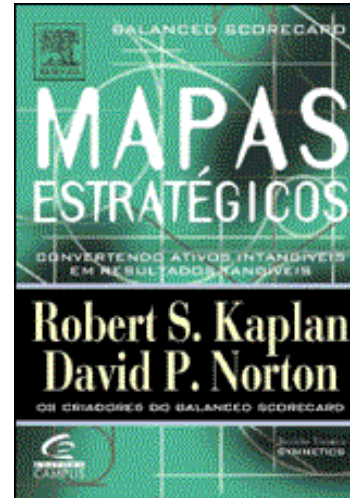
Bibliografia Original



1996



2000



2004



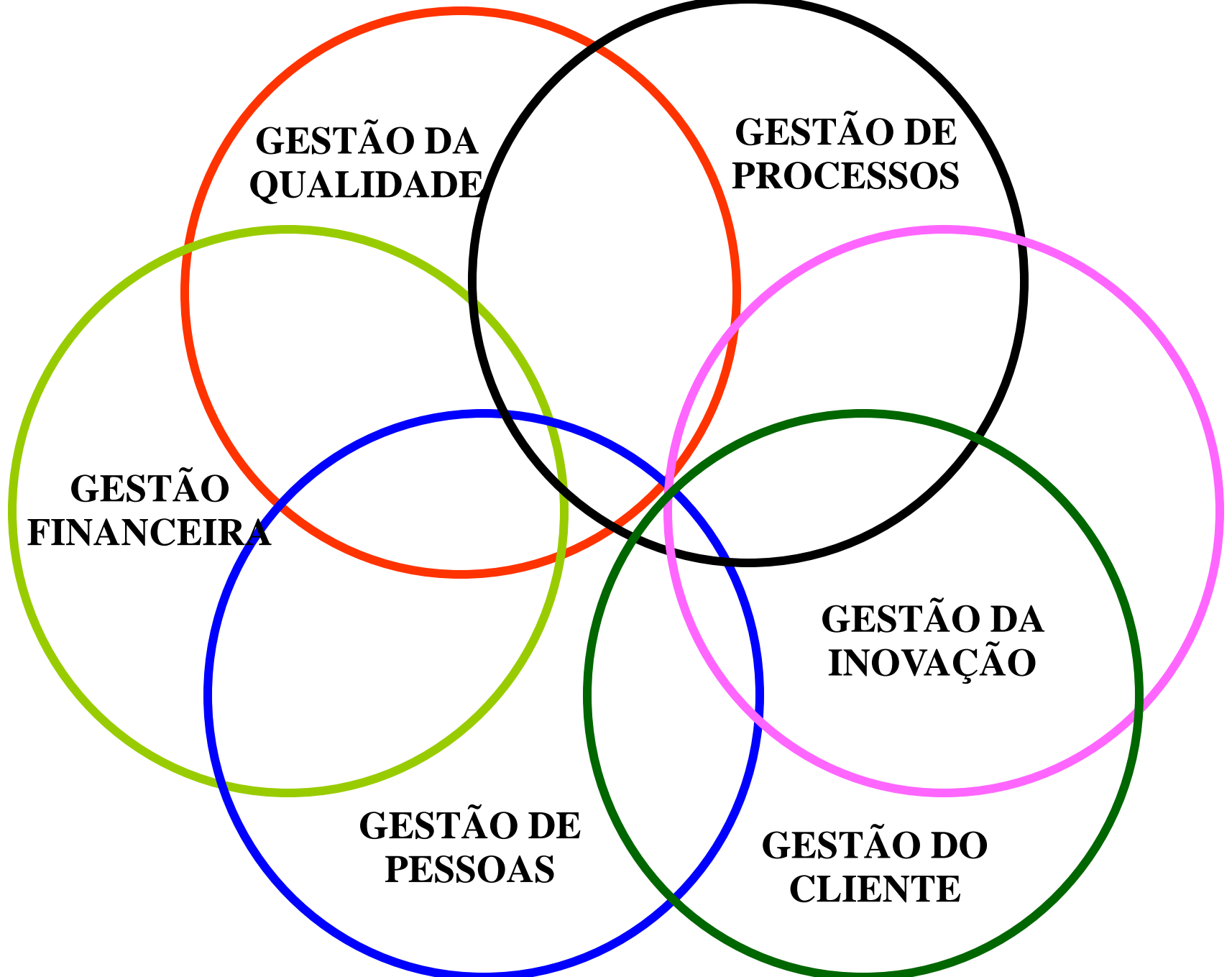
2006

Os 4 Livros são de autoria de:
Robert Kaplan e David Norton

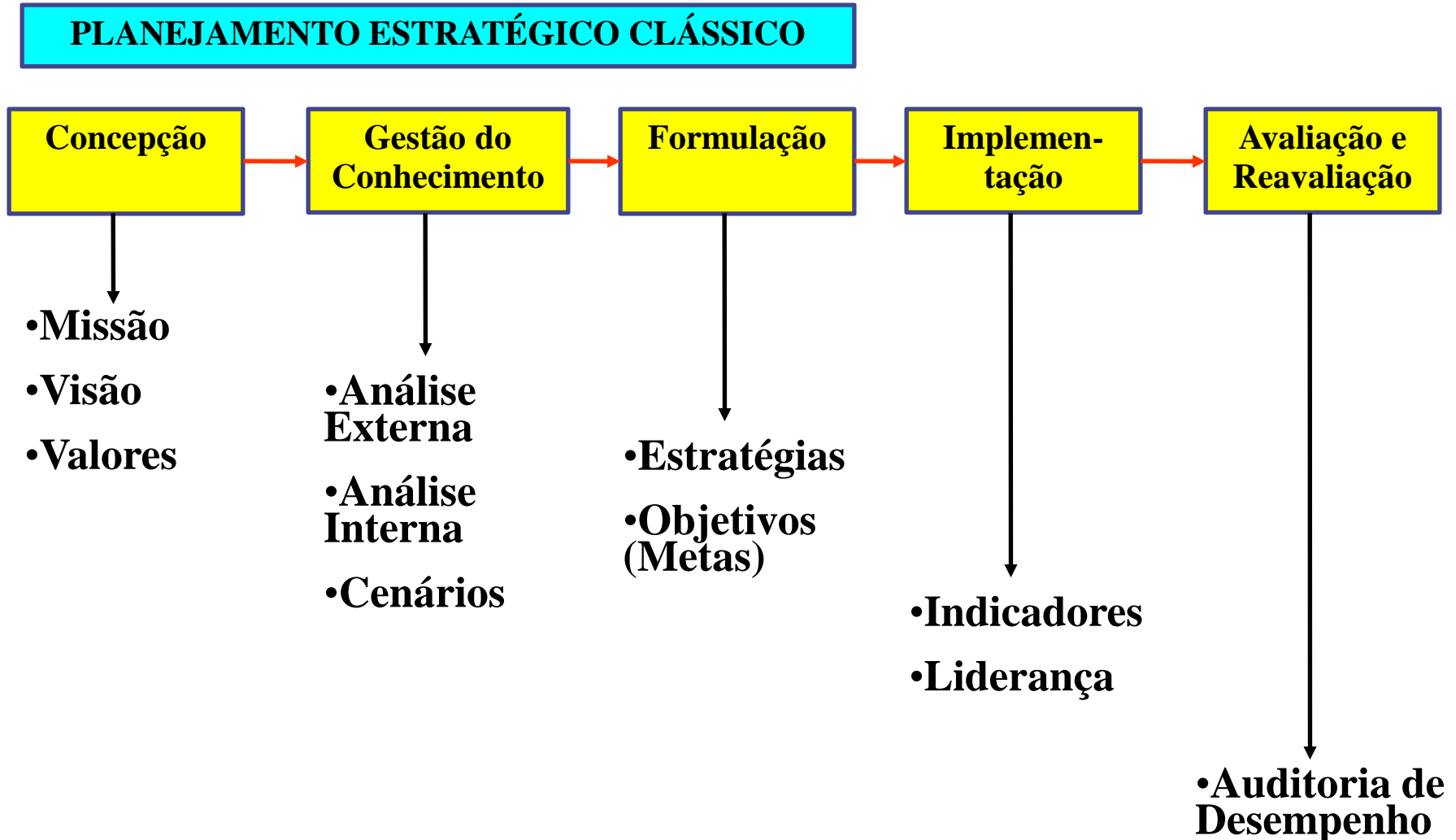
Bibliografia Complementar



GESTÃO ESTRATÉGICA



Gestão Estratégica



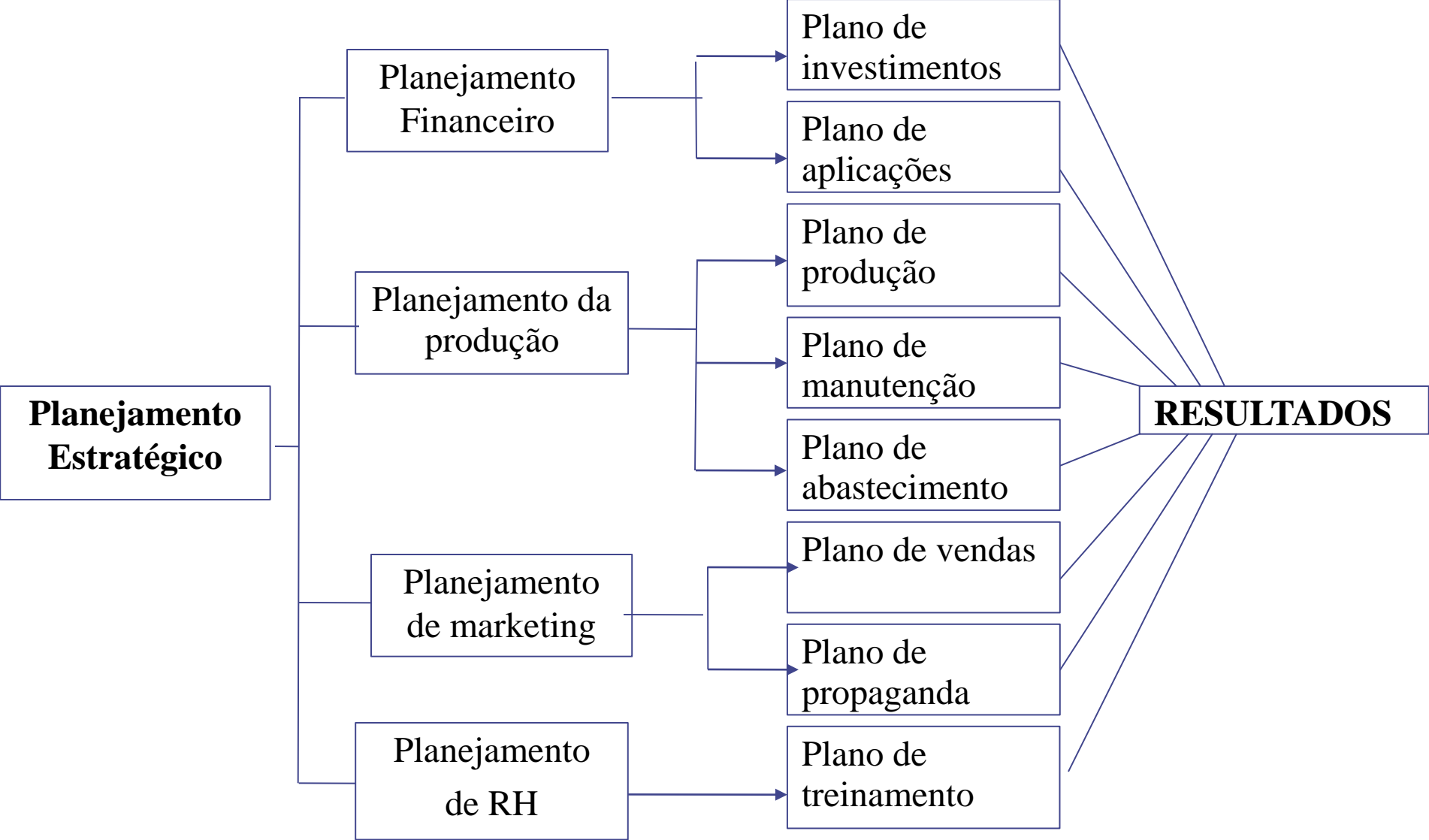
Estratégico

□

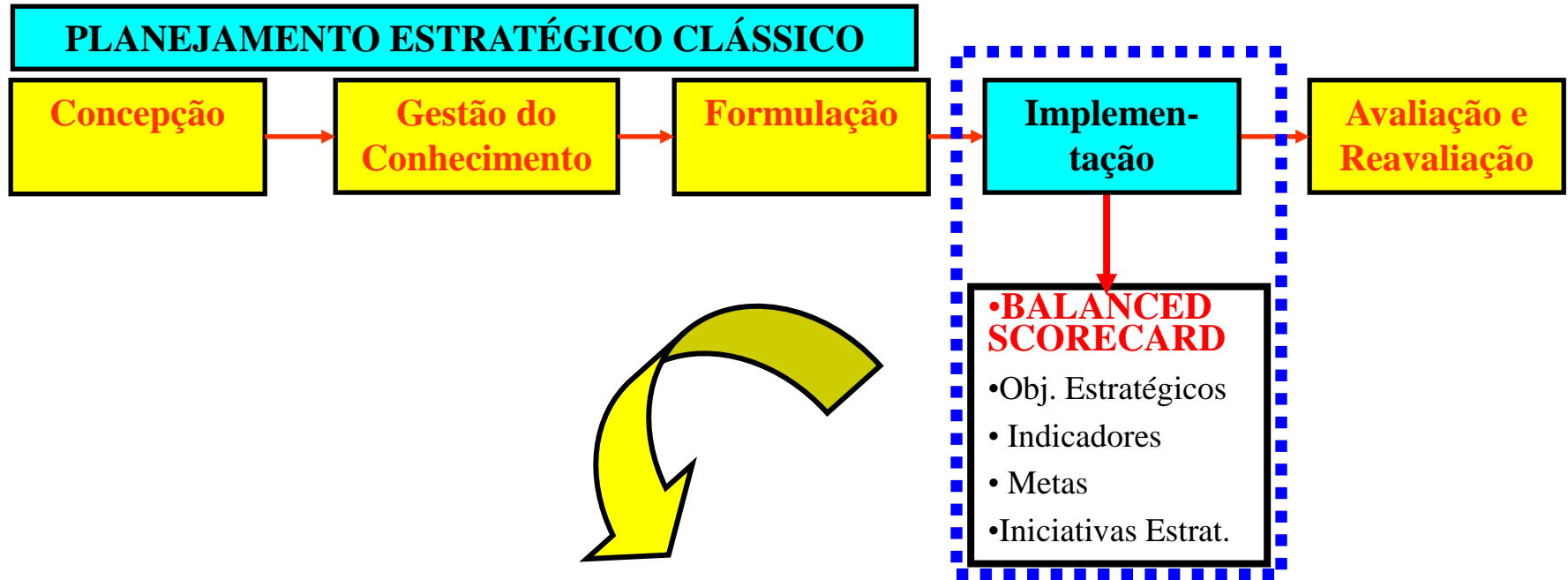
Tático

□

Operacional



Gestão Estratégica



| Ferramenta de Gestão | 2000 | 2004 |
|--------------------------|------|------|
| Planejamento Estratégico | 76 | 79 |
| BSC – Balanced Scorecard | 36 | 57 |

Fonte: Pesquisa Anual – Bain & Company 2004

BSC – “Significado Literal”

BALANCED – Equilibrado

SCORECARD – Cartão de Marcação



Ponto de Partida para o BSC

- Não existe Gerenciamento sem medidas. *Peter Drucker*
- O que não é medido não é gerenciado.
- Também não se pode medir o que não se descreve. *Kaplan & Norton*

Barreiras para a Execução da Estratégia

| Tema da Execução da Estratégia | Questão Chave | Sim (%) |
|--|--|----------------|
| Direcionamento Estratégico da Organização | A estratégia e os objetivos estratégicos são entendidos pelos empregados da empresa? | 23 |
| Visão Estratégica | Os empregados estão focados nos objetivos da organização? | 22 |
| Comprometimento Individual | As pessoas estão comprometidas com o destino estratégico? | 39 |
| Qualidade dos Objetivos das Equipes de Trabalho | As equipes de trabalho têm objetivos claros e mensuráveis? | 9 |
| Qualidade dos Objetivos dos Indivíduos no Trabalho | As pessoas têm, em relação ao seu trabalho, objetivos claros e mensuráveis? | 10 |
| Planejamento dos Resultados em Equipe | As equipes de trabalho planejam em conjunto como alcançar seus objetivos? | 16 |
| Comunicação entre Equipes de Trabalho | As equipes de trabalho têm um entendimento mútuo e estabelecem um diálogo criativo? | 17 |

Pesquisa feita com 2,5 milhões de executivos de empresas no mundo

Fonte: O 8º Hábito

Balanced Scorecard

ESTRATÉGIA

+ EXECUÇÃO

RESULTADOS

... é uma ferramenta de gestão que traduz a VISÃO e as ESTRATÉGIAS de uma organização num conjunto coerente de MEDIDAS DE DESEMPENHO.

O que é o *Balanced Scorecard*?

- O *Balanced Scorecard* 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.

O que é BSC?

- Os indicadores de desempenho são instrumentos utilizados para a medição dos resultados, dos esforços em relação ao atingimento dos objetivos perseguidos.
- O termo “balanceados” faz referência ao fato de a estratégia estar balanceada: são importantes os objetivos financeiros, e os objetivos dos clientes, da sociedade, das várias áreas da empresa e dos colaboradores em geral.
- É a sinergia necessária para que a Organização possa executar sua Missão com sucesso.

Contexto

- O BSC traduz a visão e a estratégia da organização em um contexto abrangente de medidas de desempenho (SI).
- O BSC foi desenvolvido no início da década de 90 para resolver problemas de mensuração das estratégias e ações.
- Os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização
 - Habilidades, competências e motivação dos empregados
 - Relacionamentos com clientes, fidelidade dos clientes
 - Inovação de produtos e serviços
 - Imagem da organização (esfera política, regulamentarias e sociais)

Finalidade das Quatro Perspectivas

Financeira

- estratégia de crescimento, rentabilidade e risco sob a perspectiva do acionista

Cliente

- estratégia de criação de valor e diferenciação sob a perspectiva do cliente

Processos de negócio internos

- prioridades estratégicas de vários processos de negócio que criam satisfação para clientes e acionistas

Aprendizado e crescimento

- prioridade para criação de clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento

Perspectivas do Balanced ScoreCard



BSC é um
projeto de
mudança,
não de
mensuração

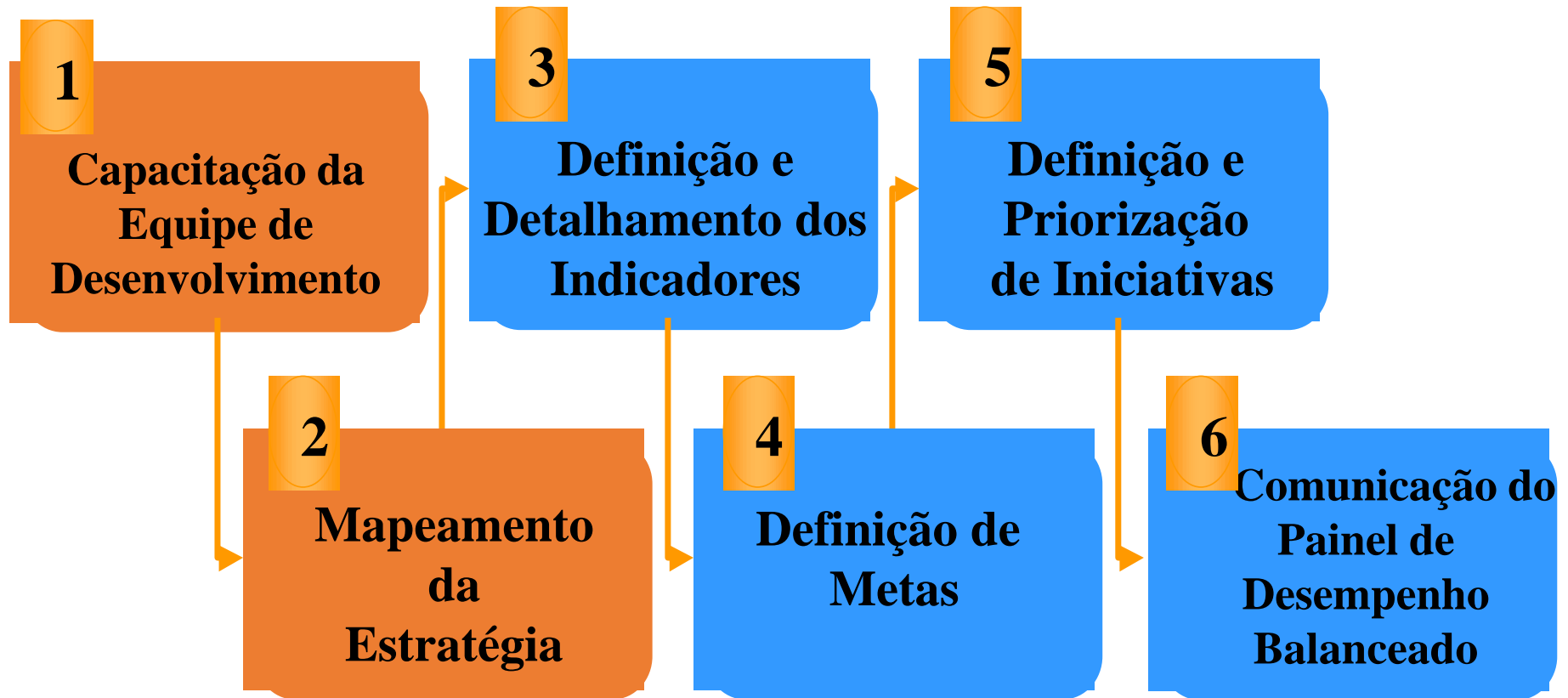
- Mudanças revolucionárias começam no topo, com três ações distintas: **infusão do senso de urgência, formação de uma coalizão orientadora, desenvolvimento da visão e da estratégia** (Kotler)

BALANCED SCORECARD

- Traduz a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas, planos de ação e responsáveis constituindo a base de um processo de monitoramento e gerenciamento.



Construção do *Balanced Scorecard*

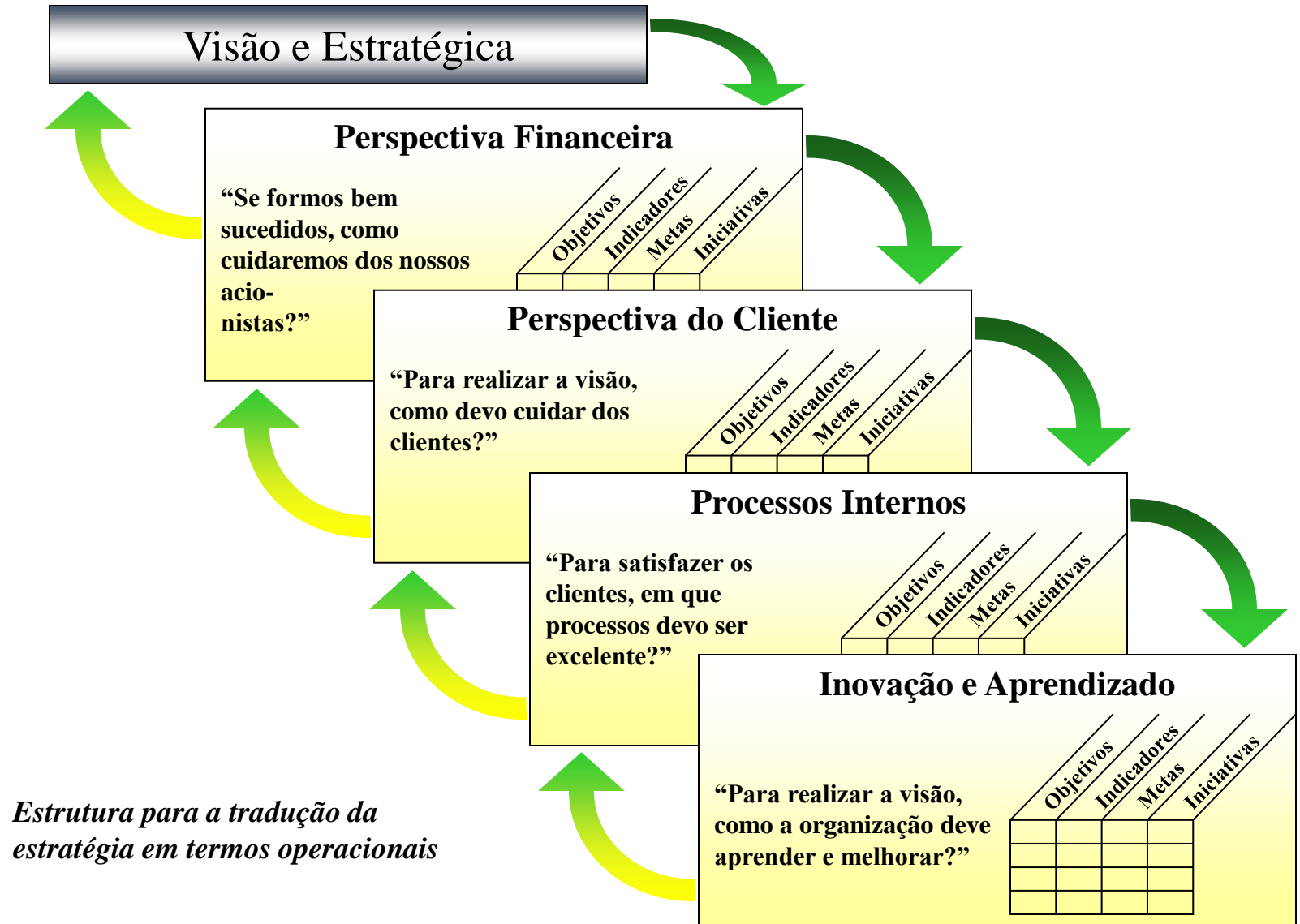


Balanced Scorecard

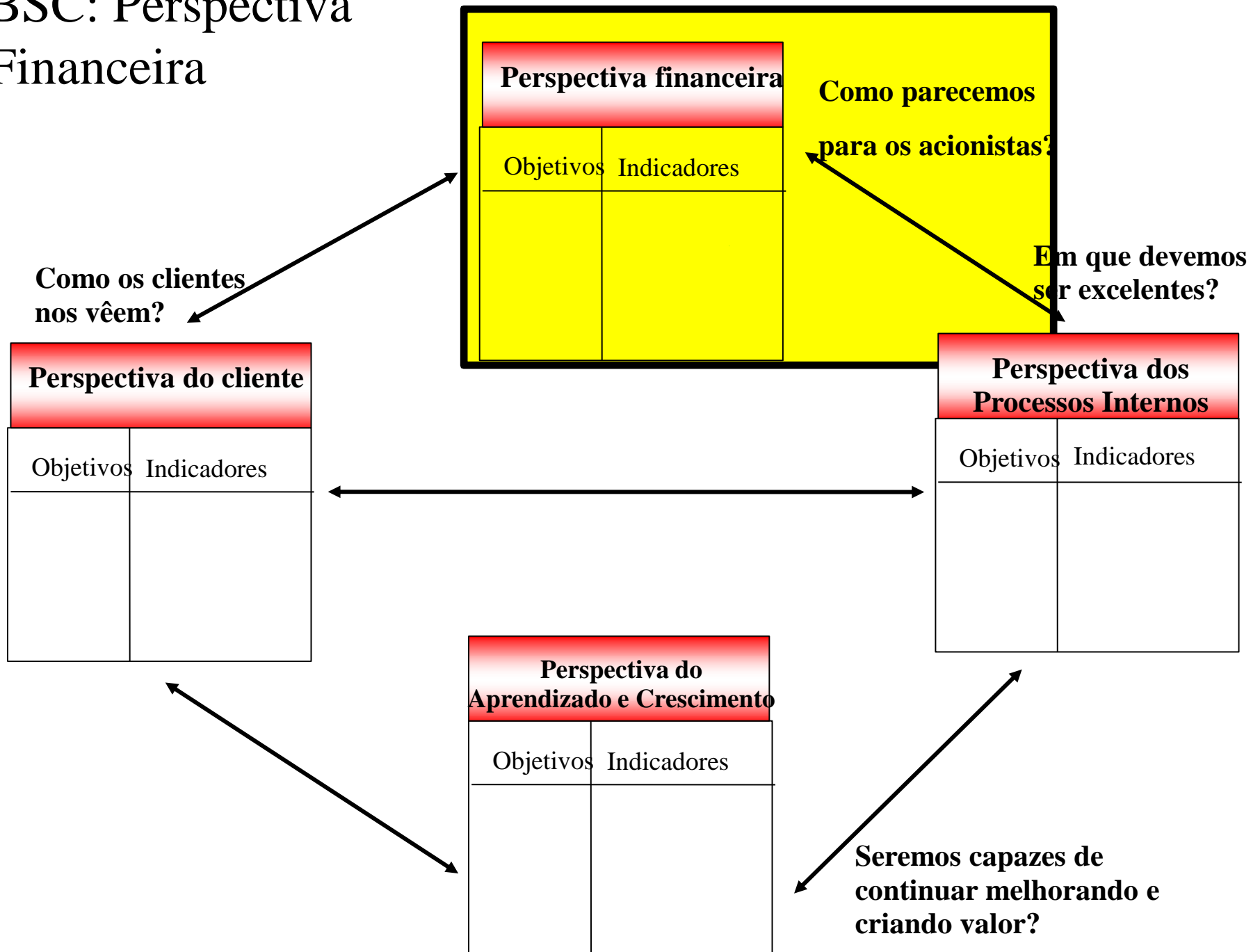


1. Esclarecer a Visão e a Estratégia;
2. Estabelecer indicadores estratégicos para os objetivos estratégicos.
3. Estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. Aprimorar o feedback e o aprendizado estratégico.

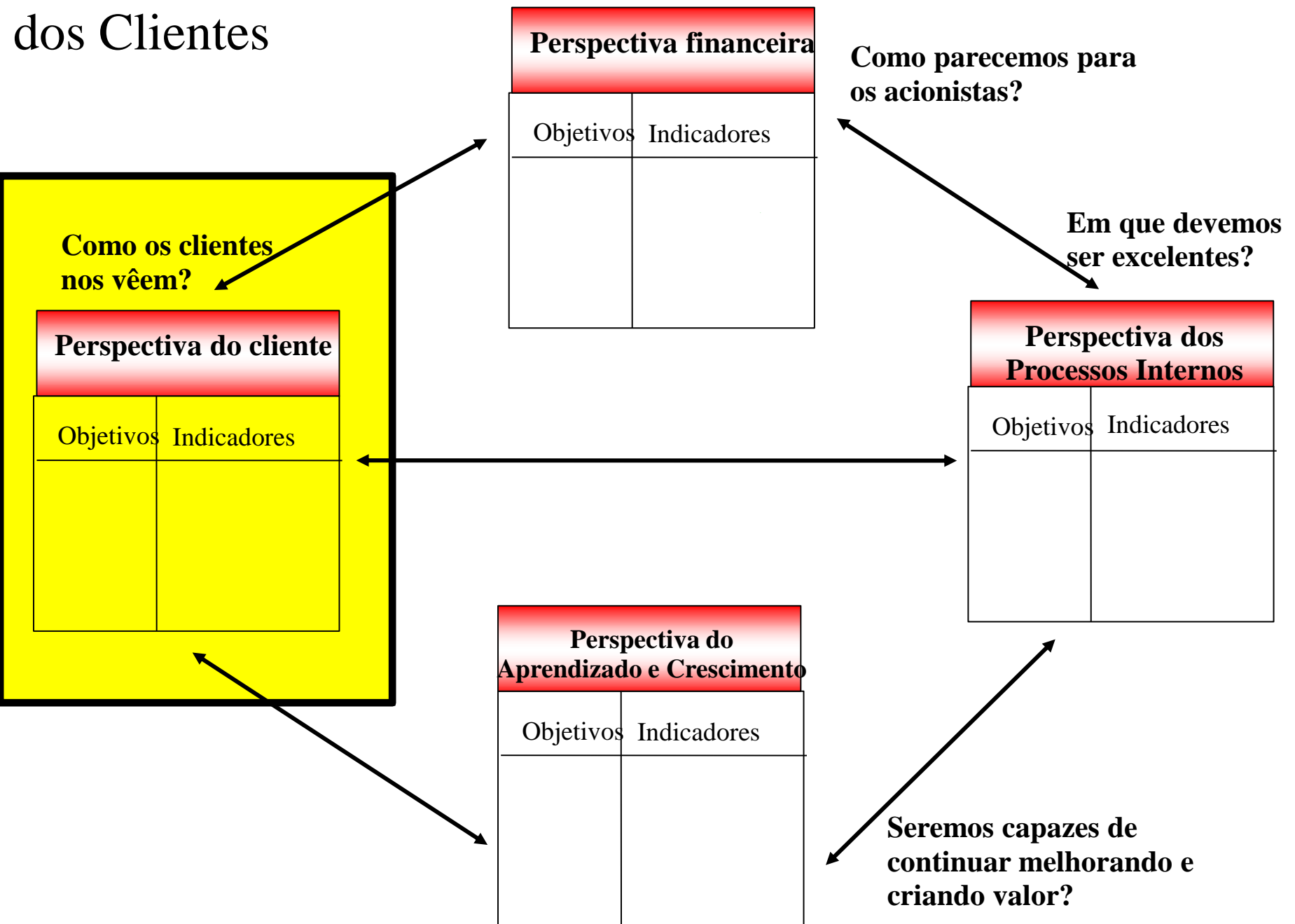
BSC - Estrutura



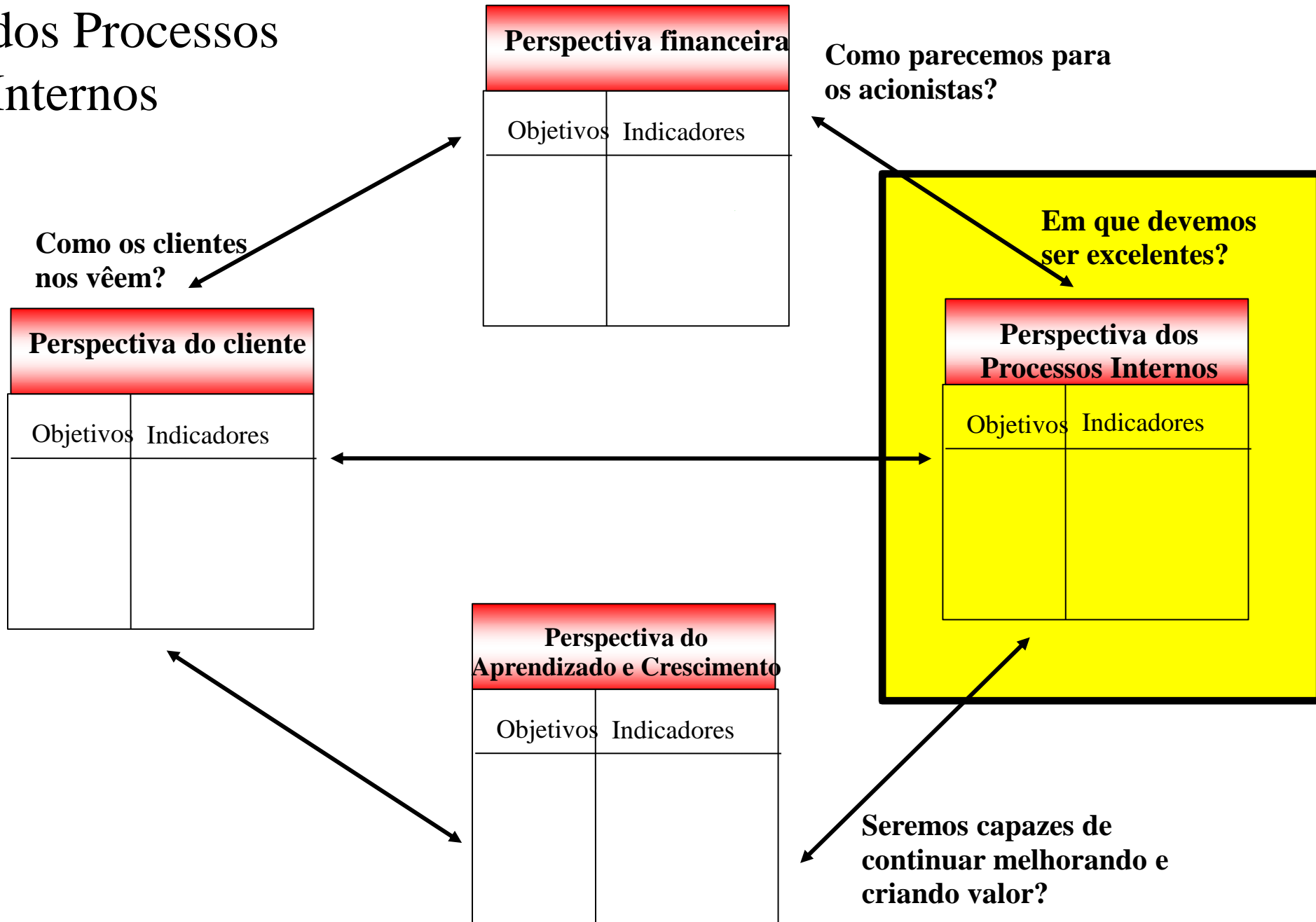
BSC: Perspectiva Financeira



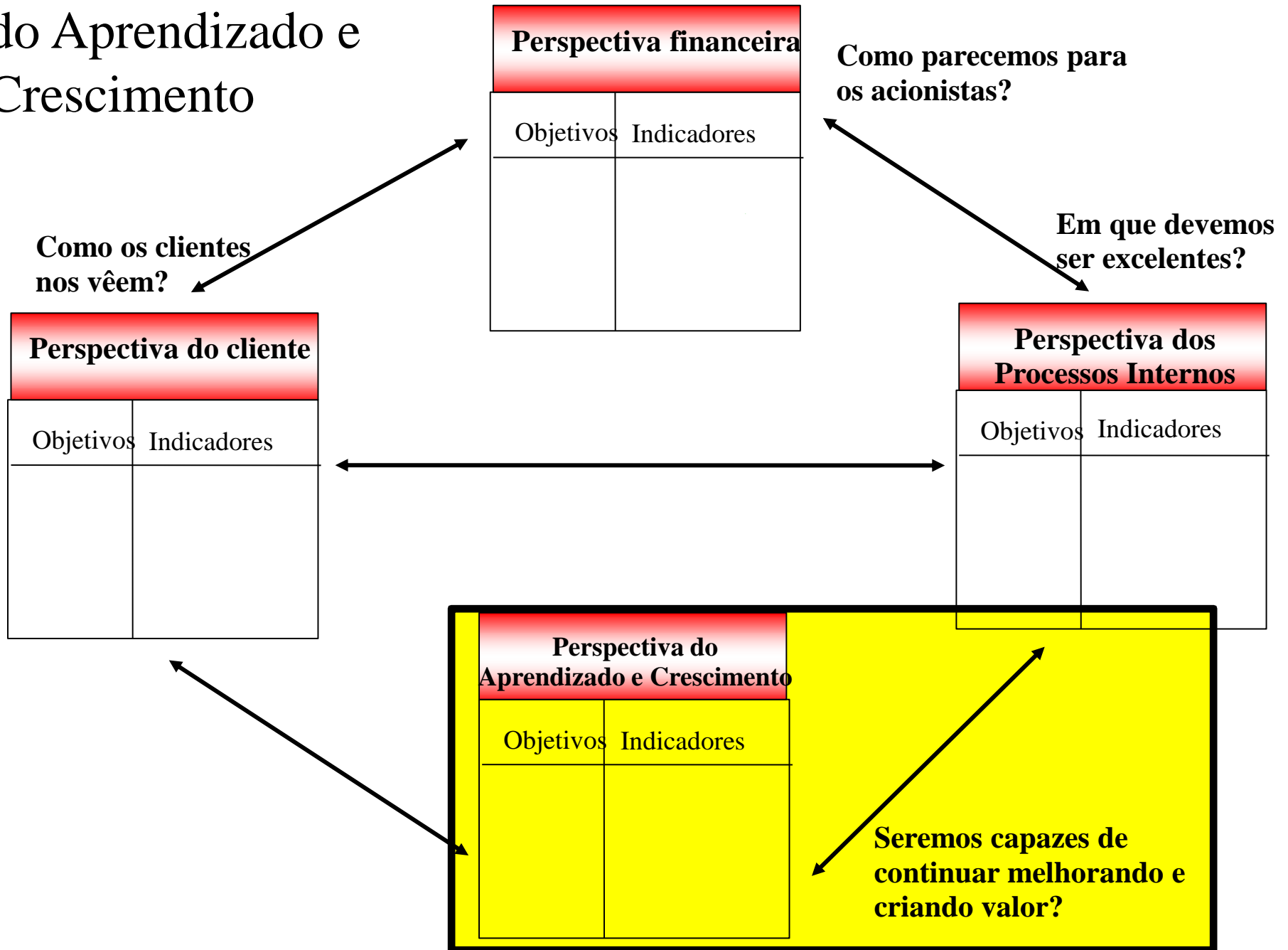
BSC: Perspectiva dos Clientes



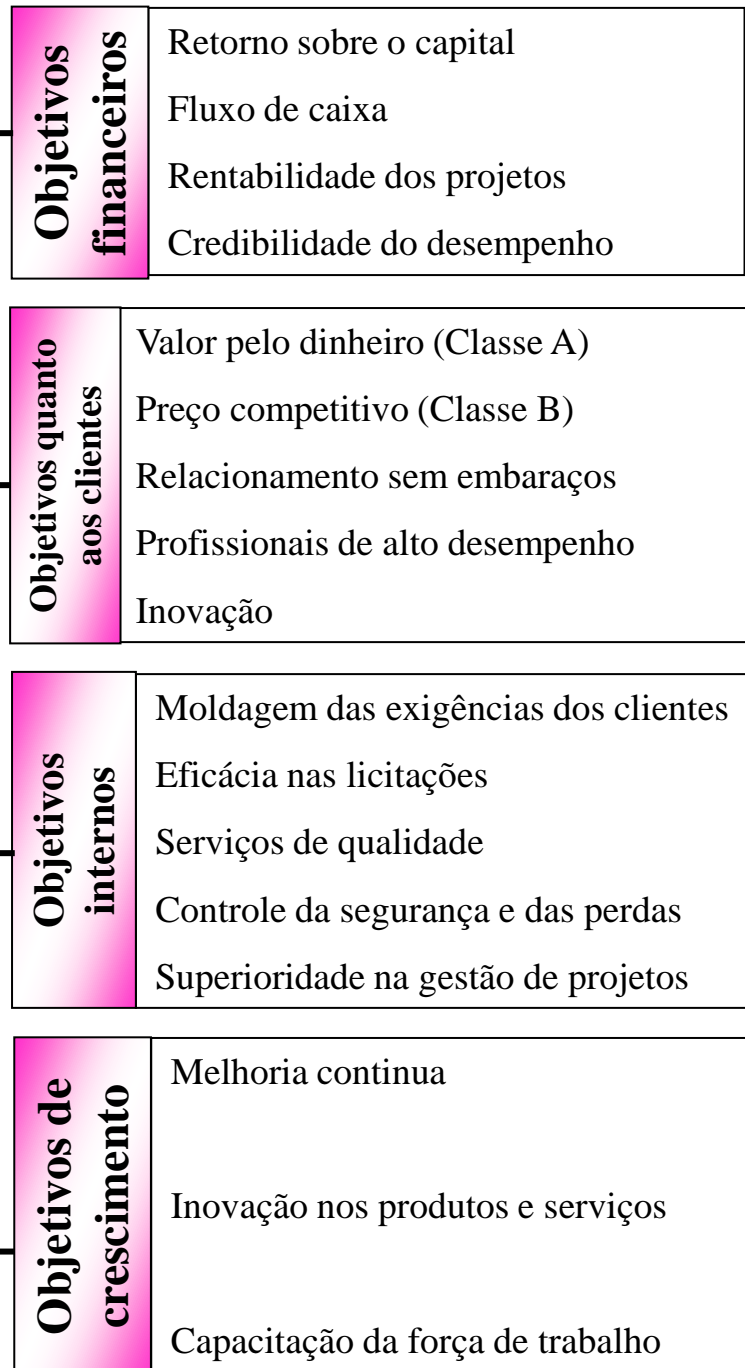
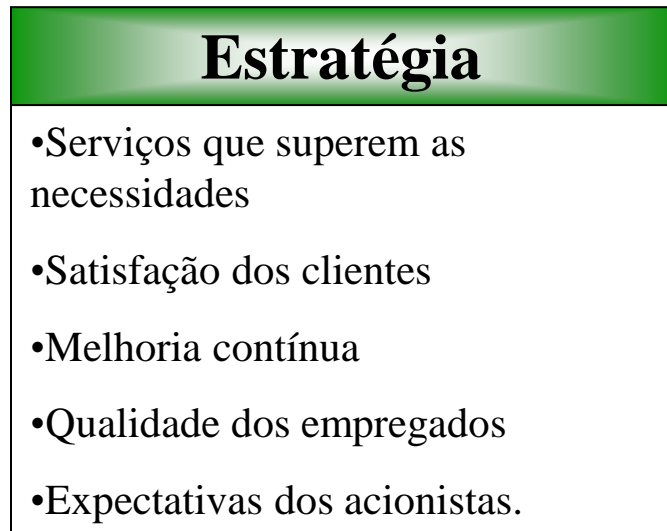
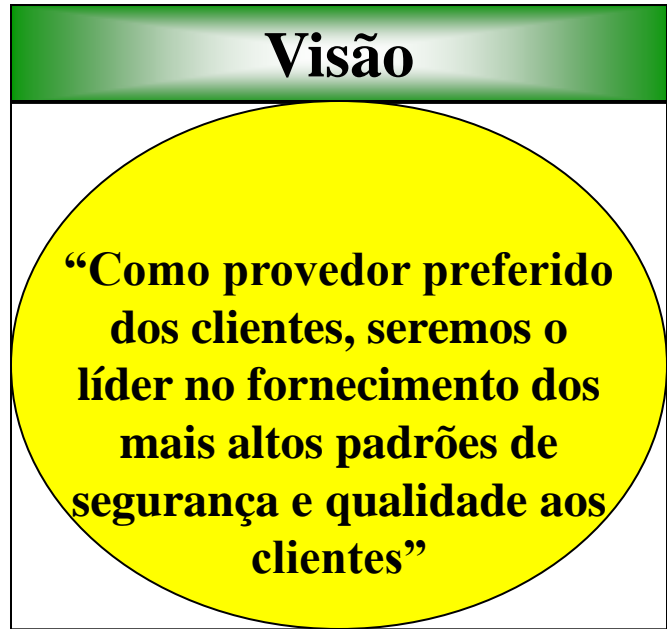
BSC: Perspectiva dos Processos Internos



BSC: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento



BSC: Exemplo - ROCKWATER



BSC: Das ESTRATÉGIAS a AÇÃO

Visão e Estratégia

→ São traduzidas em

Objetivos Estratégicos

→ Que são monitorados por

Indicadores

→ que são Associados a

Metas

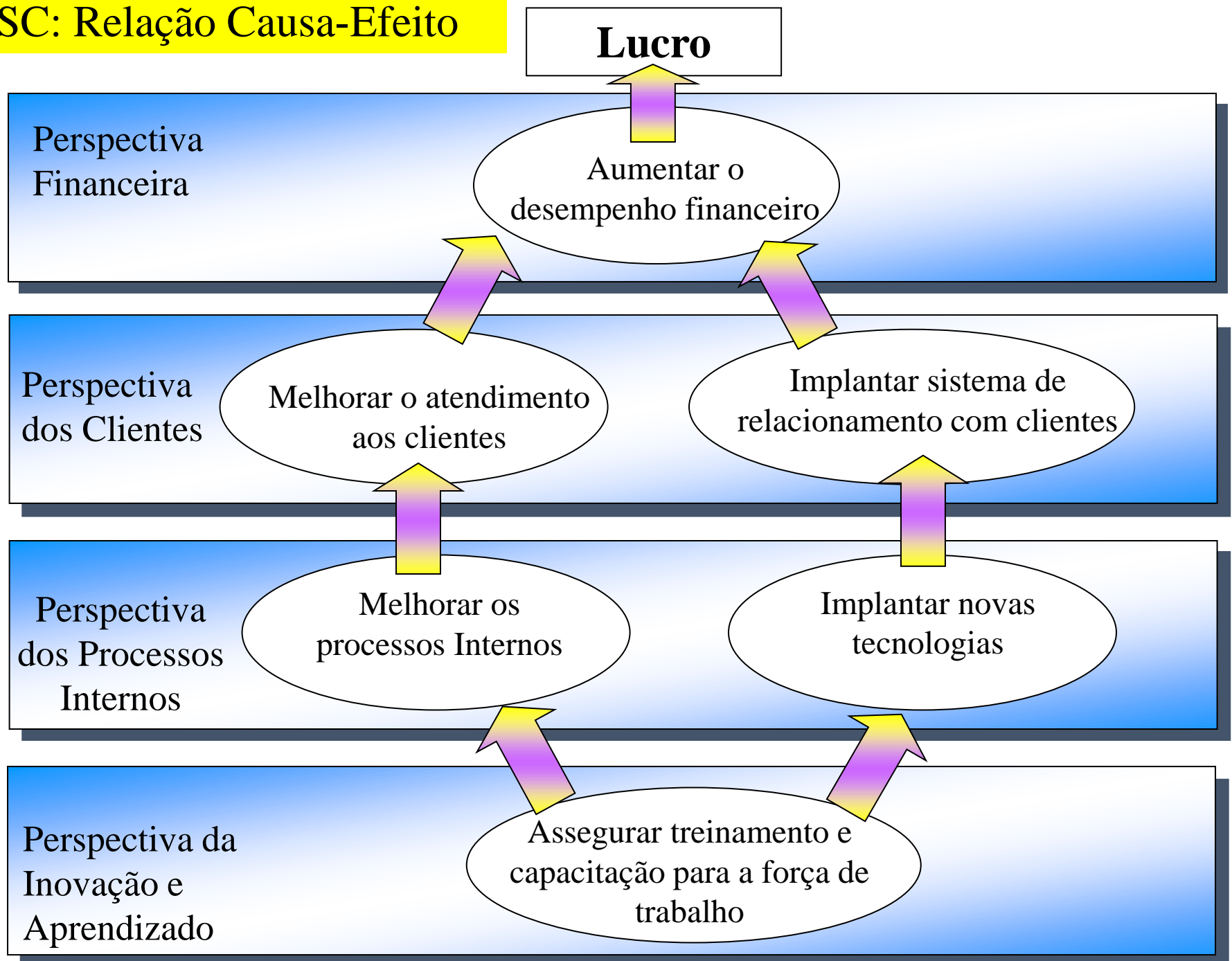
→ Que são Alavancadas por

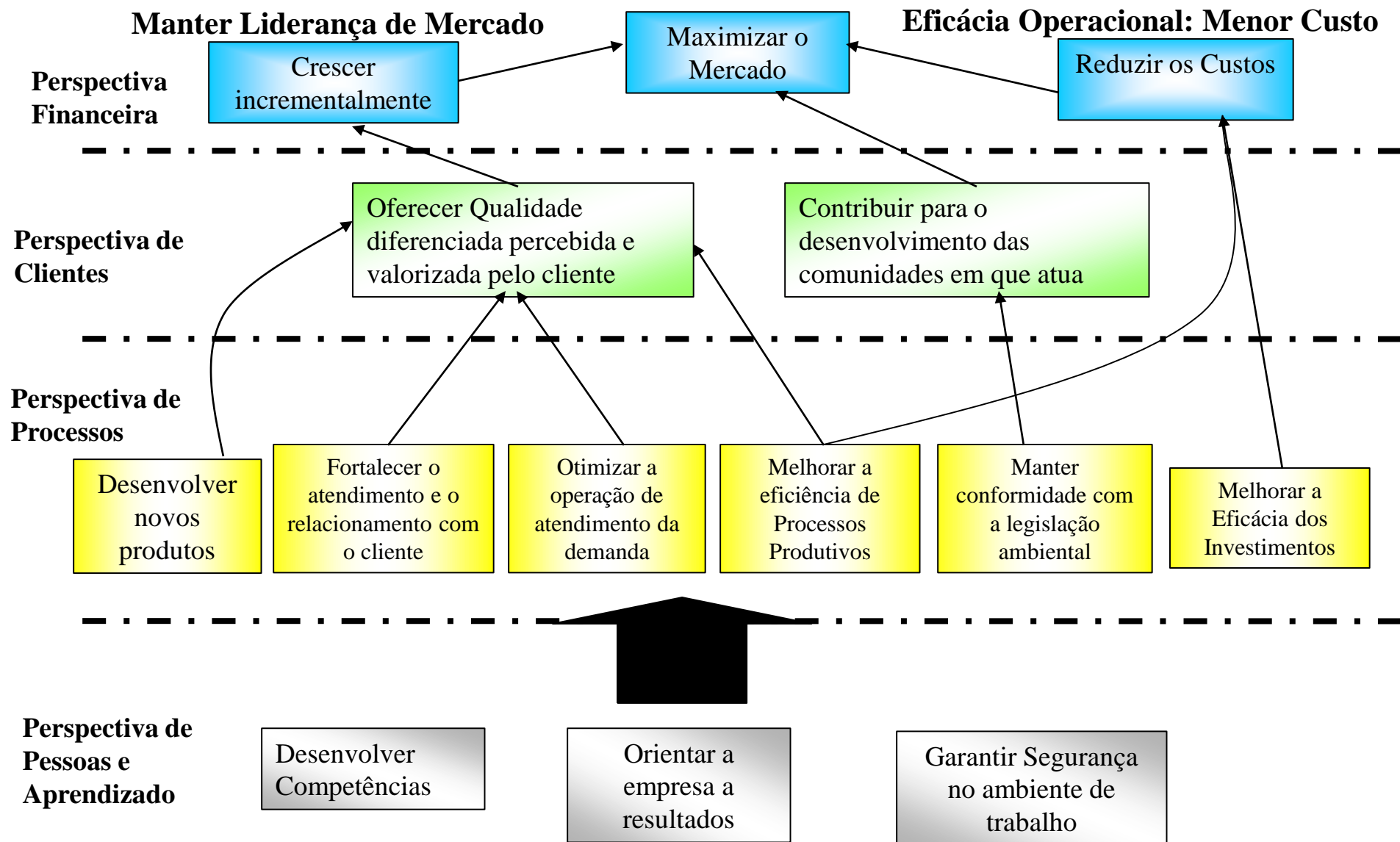
Iniciativas Estratégicas

→ Que são Desdobradas em

Plano de Ações

BSC: Relação Causa-Efeito





Perspectiva Financeira

| Objetivo estratégico | Indicador |
|--------------------------|---------------------------|
| Maximizar o resultado | Lucro Operacional Líquido |
| Crescer incrementalmente | Participação de Mercado |
| | Faturamento |
| Reduzir custos | Custo Total |
| | Produtividade |

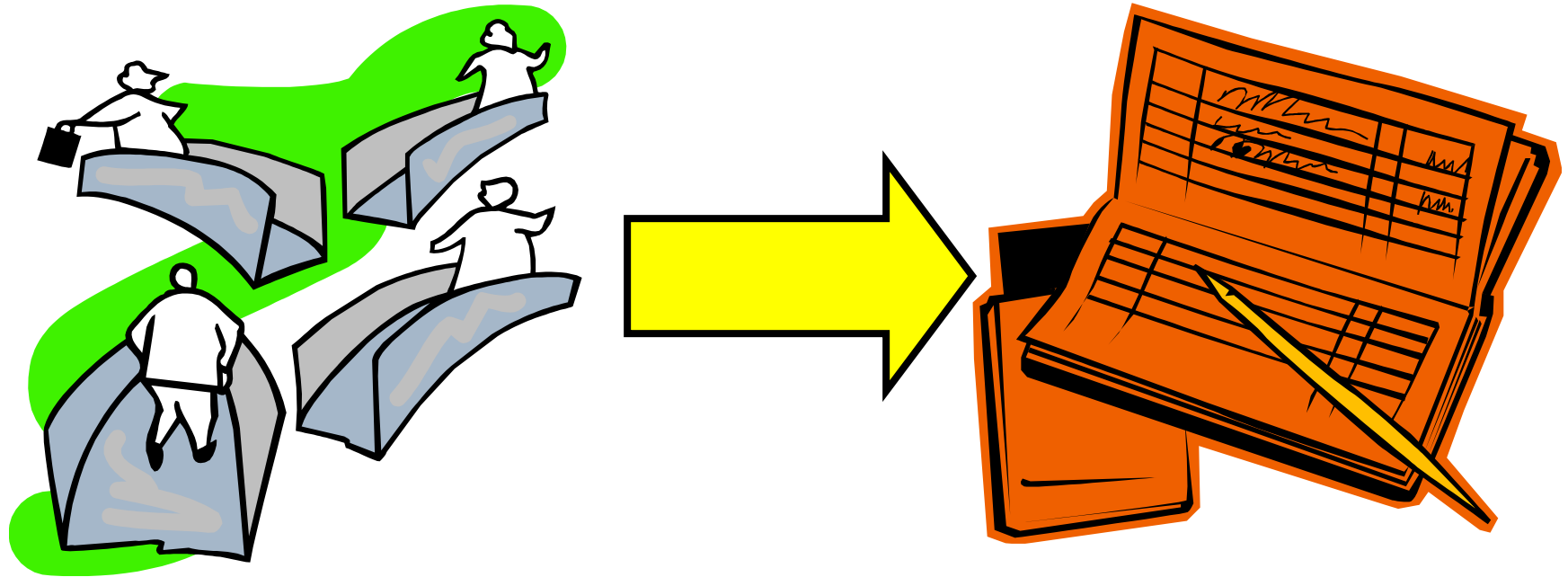
Perspectiva de Clientes

| Objetivo Estratégico | Indicador |
|--|--|
| Obter qualidade diferenciada percebida e valorizada pelo cliente | Satisfação de clientes |
| | Posicionamento dos produtos em relação a concorrência. |
| Contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde atuamos | Imagem junto à Comunidade |

| Perspectiva de Processos Internos | |
|---|---|
| Objetivo Estratégico | Indicador |
| Manter conformidade com a legislação ambiental | Índice de conformidade ambiental |
| Desenvolver novos produtos | % Entregas de novos produtos |
| Fortalecer o atendimento e o relacionamento com o cliente | Cumprimento das metas de nível de serviço. Número de reclamações de clientes |
| Otimizar operação de atendimento da demanda | Atendimento aos prazos de entrega |
| Melhorar eficiência de processos produtivos | Utilização da Capacidade Instalada |
| | Perdas de matéria-prima |
| Melhorar a Eficiência e Eficácia dos Processos de Investimentos | Atrasos em projetos de investimentos |
| | Avaliação de Retorno |

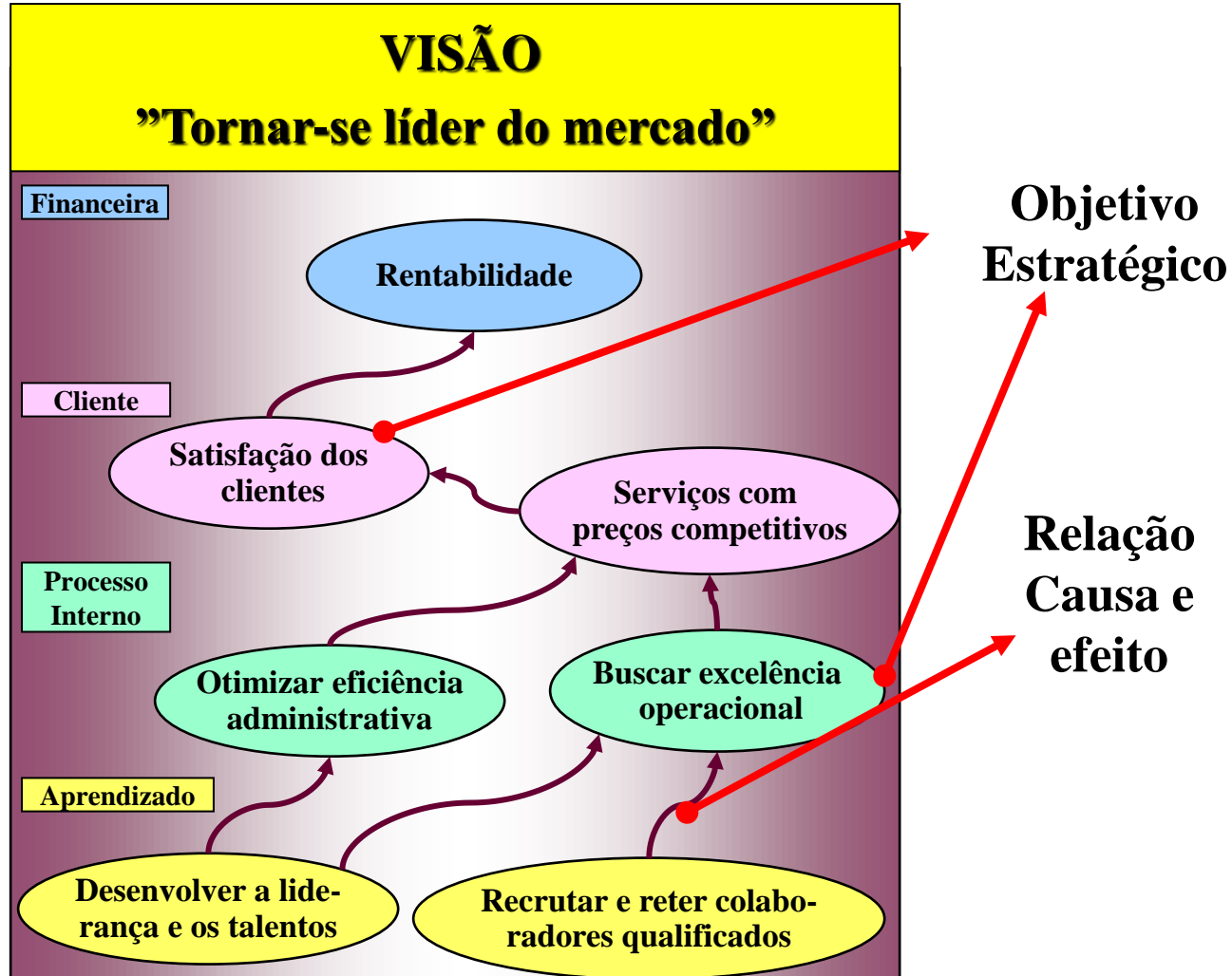
| Perspectiva de Pessoas e Aprendizado | |
|--|--|
| Objetivo Estratégico | Indicador |
| Orientar a empresa a resultados | Pesquisa com Colaboradores |
| Desenvolver competências | Nível de atendimento ao perfil de competências |
| Garantir segurança no ambiente de trabalho | Total de Acidentes |

MAPAS ESTRATÉGICOS



São mapas que permitem visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores

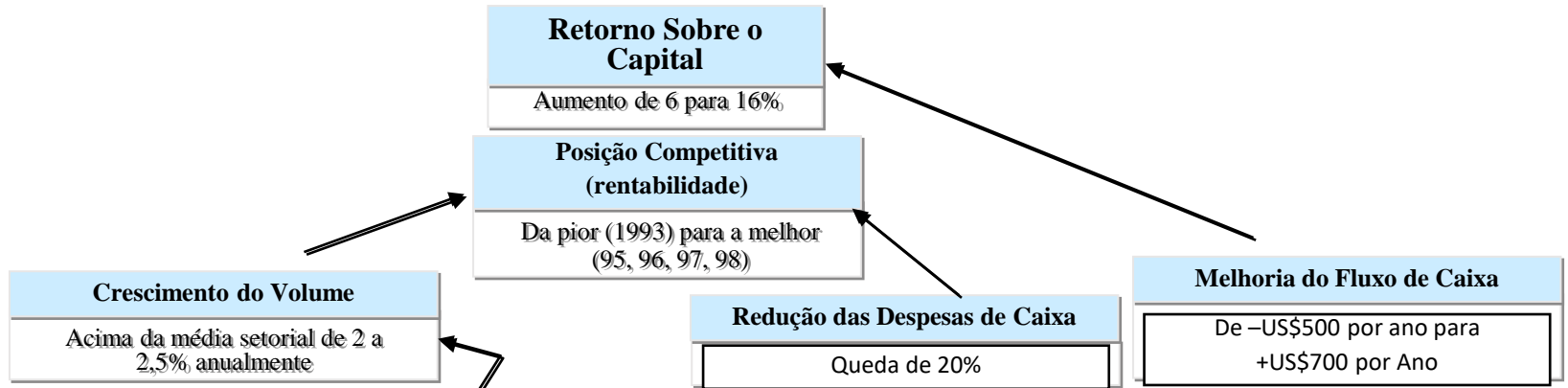
Mapa Estratégico



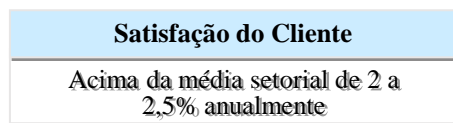
Mapa Estratégico

- Caso Mobil -

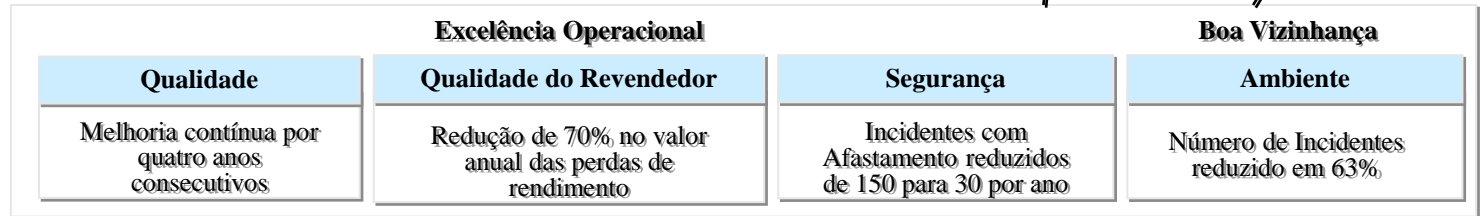
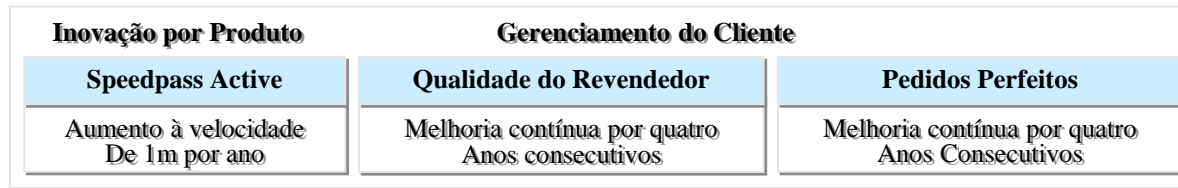
Perspectiva Financeira



Perspectiva Do Cliente



Perspectiva Interna



Aprendizado e Perspectiva de Crescimento

