

# Balanced Scorecard

Daniel, Henrique, Marcelo, Rafael Felix, Rafael Gomes

# Sumário

- História
- O que é?
- O que não é?
- Definição
- Objetivos
- Perspectivas
- Relacionamento das perspectivas com os Objetivos do Negócio
- Etapas de modelagem do BSC
- Mapa Estratégico
- Componentes
- Vantagens
- Desvantagens
- Alternativas
- Case — HCB

# História

- Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School;
- David P. Norton, presidente da Renaissance Solution;
- Apresentado na HBR (Harvard Business Review - Janeiro/Fevereiro de 1992, páginas 71-79);
- Em um artigo onde definiam parâmetros para avaliação e melhoramento do desempenho das empresas.

# O que é?

- Metodologia de gestão estratégica;
- Indicadores Balanceados de Desempenho;
- Não se restringe apenas a informações econômicas ou financeiras;

# O que não é?

- Um novo sistema de indicadores financeiros;
- Um sistema automático de informações;
- Um sistema de gestão operacional;
- Um formulador de estratégias;
- Um projeto único e isolado na empresa.

# Definição

- Inicialmente foi considerado um sistema de mensuração do desempenho;
- Posteriormente, como um sistema de gestão estratégica;
- Pode também ser classificado como um sistema de suporte a decisão;
- Materializa a visão e o crescimento;

# Objetivos

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar e estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas ;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico;
  - Perspectiva Financeira;
  - Perspectiva de Clientes;
  - Perspectiva de Processos Internos;
  - Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento;

# Perspectivas





# Perspectiva Financeira

- Para ter sucesso financeiramente, como nós devemos aparecer para os nossos investidores?
  - Retornos sobre o investimento;
  - Valor econômico agregado;
  - A lucratividade;
  - O aumento de receitas;
  - Redução de custos;
  - E outros objetivos alinhados a estratégia da organização;

# Perspectiva Financeira

- Três estágios de negócio:
  - Estágio de rápido crescimento;
  - Estágio de sustentação;
  - Estágio de colheita;

# Perspectiva de Clientes

- Para alcançar nossa visão, como devemos ser vistos pelos clientes?
  - Tempo;
  - Qualidade;
  - Desempenho;
  - Serviço;

# Perspectiva de Clientes

- Indicadores:
  - Participação de mercado;
  - Retenção de clientes;
  - Captação de clientes;
  - Satisfação dos clientes;
  - Lucratividade do clientes;

# Perspectiva de Processos Internos

- Para satisfazer os clientes, em quais processos devemos nos sobressair?
  - Inovação;
  - Operação;
  - Serviço pós-venda;

# Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

- Para alcançar nossa visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir?
  - As pessoas;
  - Os sistemas;
  - Os procedimentos organizacionais;

# Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

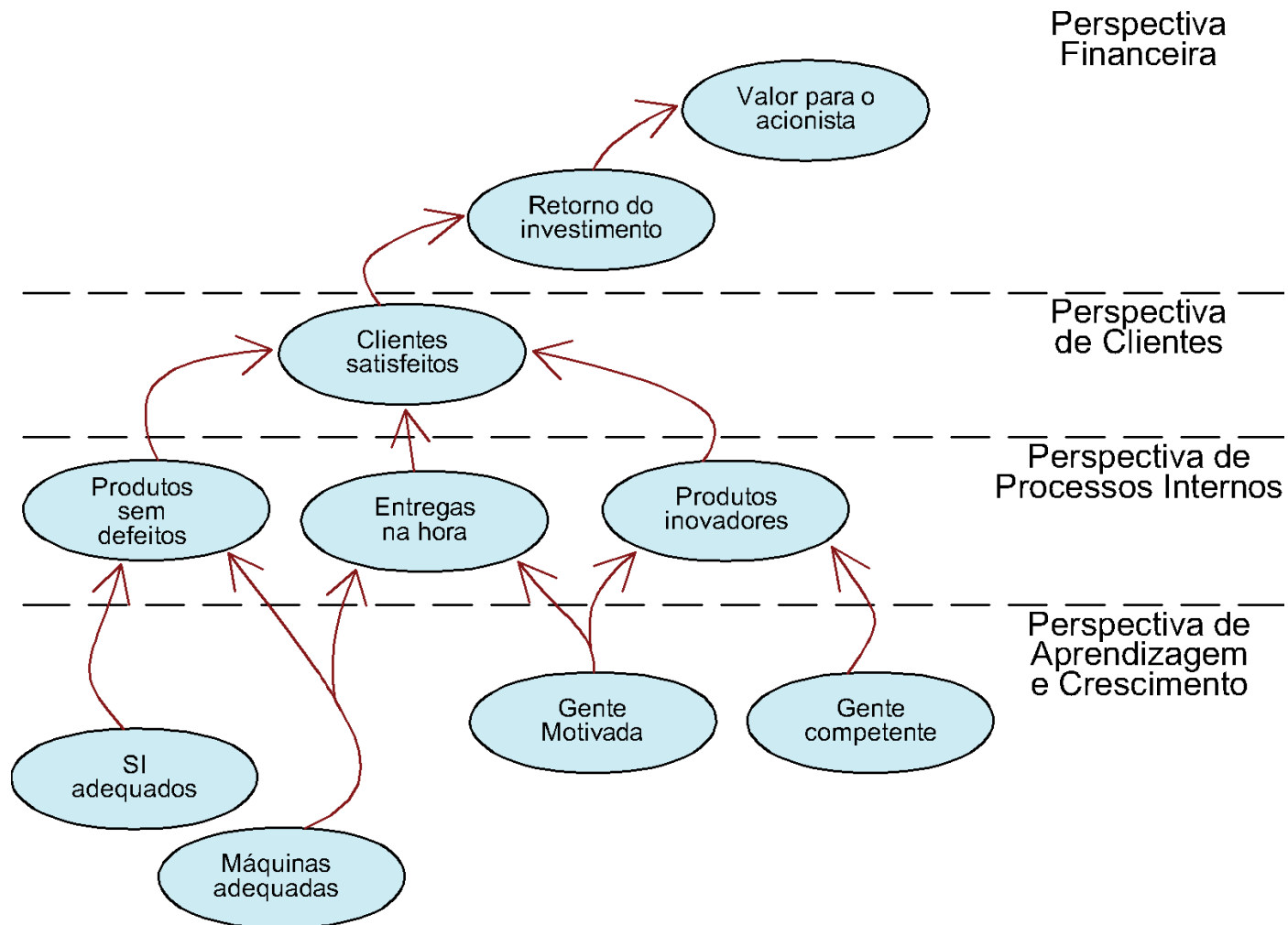
- Indicadores:
  - Nível de satisfação dos funcionários;
  - Rotatividade dos funcionários;
  - Lucratividade por funcionário;
  - Capacitação e treinamento dos funcionários;
  - Participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas;

# Relacionamento das Perspectivas com os Objetivos de Negócio

	<sup>5</sup> Objetivos de Negócio	
<b>Perspectiva Financeira</b>	1	Prover um retorno de investimento adequado para os negócios.
	2	Gerenciar os riscos de negócios.
	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.
<b>Perspectiva do Cliente</b>	4	Aprimorar orientação para clientes e serviços.
	5	Oferecer produtos e serviços competitivos.
	6	Estabelecer a continuidade e disponibilidade de serviços.
	7	Criar agilidade em responder a requerimentos de negócios que mudam continuamente.
	8	Atingir otimização dos custos para entrega de serviços.
	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas.
<b>Perspectiva Interna</b>	10	Aprimorar e manter a funcionalidade dos processos de negócios.
	11	Reduzir custos de processos.
	12	Conformidade com leis externas, regulamentos e contratos.
	13	Conformidade com políticas internas.
	14	Gerenciar mudanças de negócios.
	15	Aprimorar e manter a operação e produtividade do pessoal.
<b>Perspectiva de Aprendizagem</b>	16	Gerenciar a inovação de produtos e negócios.
	17	Contratar e manter pessoas habilitadas e motivadas.



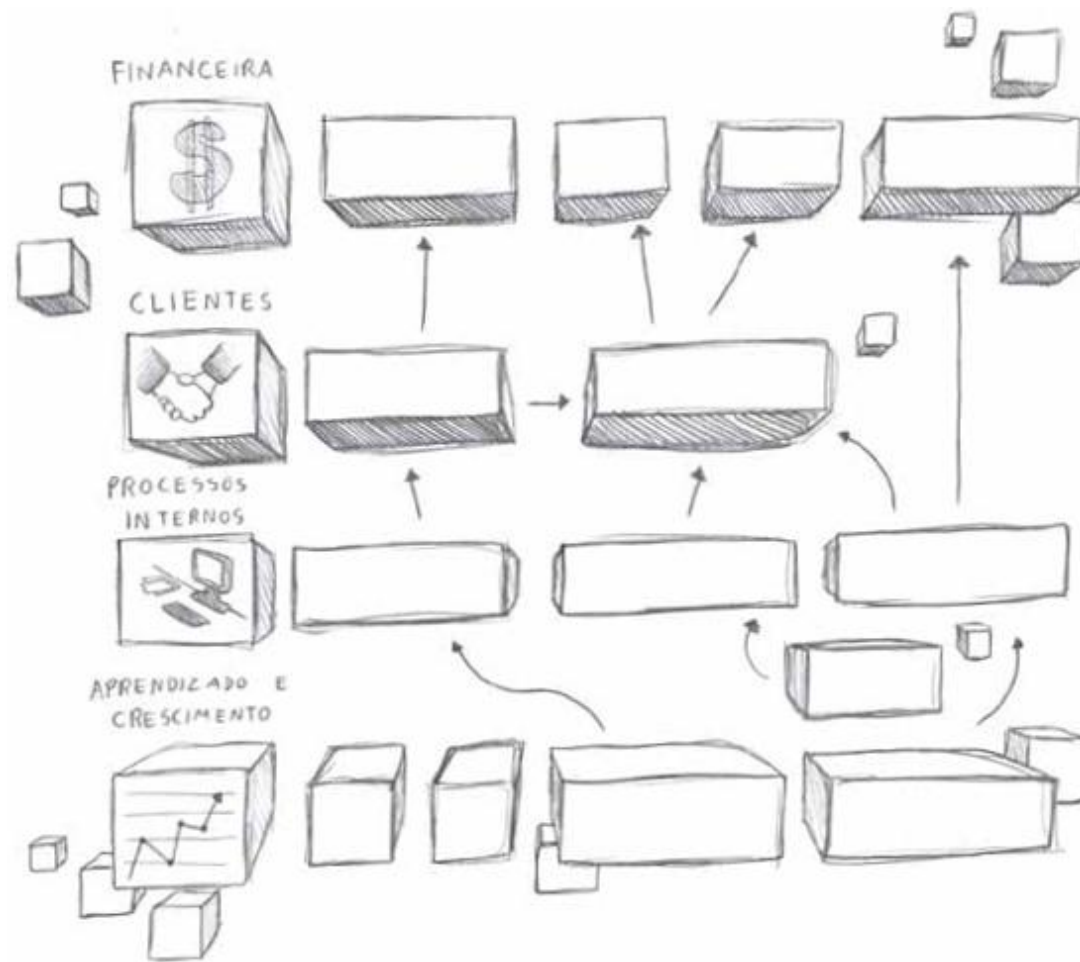
# Mapa Estratégico



# Componentes

- Mapa Estratégico;
- Objetivo Estratégico;
- Indicador;
  - Ser claro;
  - Fácil de obter;
  - Coerente com os fins estabelecidos;
  - Adequado e oportuno;
  - Ter sua unidade de medida corretamente identificada;
  - Ter um responsável;
- Meta;
- Plano de ação;

# Componentes



# Etapas de modelagem do BSC

- Etapa 1: Arquitetura do programa de medição;
- Etapa 2: Inter-relacionamento de objetivos estratégicos;
- Etapa 3: Escolha e elaboração dos indicadores;
- Etapa 4: Elaboração do plano de implementação;

# Vantagens

- Auxilia na tomada de decisão;
- Avalia o desempenho organizacional de curto a longo prazo;
- Verifica os principais pontos a serem observados no momento da definição de estratégias;
- Utilização do mapa estratégico como forma de divulgação dos objetivos;
- Gera um maior conhecimento dos funcionários sobre os reais objetivos da organização;
- Possibilita uma melhor alocação dos recursos da organização;

# Desvantagens

- Dificuldade de definição de objetivos e indicadores;
- No mapa estratégico há uma clara falta da análise do mercado externo;
- O caráter não é experiencial da metodologia, impossibilitando simulações confiáveis;

# Alternativas

- Modelo de Balanced Scorecard de Maisel;
- Pirâmide da performance;
- PEMP;
- Tableau de Bord;
- Gerenciamento pelas diretrizes;
- O Balanced Scorecard numa Autarquia Local;
- Sustainability Scorecard – SSC;
- Strategic Activity System – SAS;

# Case – HCB – Hospital de Caridade e Beneficência

