



Metodologia BSC Balance Scorecard

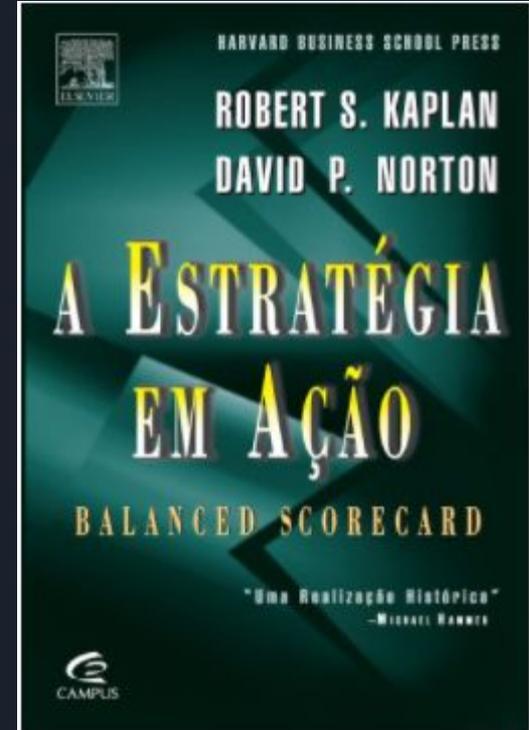
Indicadores Balanceados de Desempenho

Grupo 6

Ana Paula Mota Lima	10723603
Arthur de Castilho Nascimento	11270674
Felipe Diego da Silva Lobato	10882827
Gustavo Macedo Ribeiro	11366336
Victor Shiguelo Okuhama	10724052

Sobre

- Foi originalmente criado pelos Professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton em 1992.
- Os professores publicaram seu artigo O Balanced Scorecard: Medidas que impulsionam o desempenho.
- Pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras.
- É necessário monitorar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenho de mercado junto aos clientes, desempenho dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia.
- No BSC, entende-se que cada perspectiva do negócio afeta as outras de alguma maneira.





Objetivos



- Criar valor com ativos intangíveis.
- Desenhar um mapa de ações futuras para o encaminhamento da empresa em longo prazo, com periodicidade.
- Possibilitar uma visão sistêmica do próprio negócio.



Vantagens

Algumas das vantagens na implementação da metodologia BSC são:

- **Melhor visualização do futuro da empresa**, levando em consideração que é necessário fazer todo um planejamento e estabelecimento de metas a longo prazo;
- **Melhor comunicação em equipe**, o que é muito facilitado pelos feedbacks contínuos;
- **Melhoria contínua da qualidade e estímulo da cultura de aprendizado**, ligado a cultura de comunicação interna e de feedbacks

Desvantagens



Algumas dos problemas na implementação da metodologia BSC são:

- Leva muito **tempo para implementar** na organização.
- As pessoas nunca o **compreendem totalmente** e, portanto, deixam de se beneficiar dele.
- É muito **rígido** e não leva em conta as mudanças no cenário de negócios. Especificamente a metodologia foca em medidas financeiras acima de tudo.
- É muito focado **internamente**, ignorando quase completamente os aspectos macroeconômicos ou competitivos da administração de uma empresa.



Perspectivas do BSC

- Unidade de organização do BSC;
- As perspectivas devem estar associadas, cada uma, à objetivos estratégicos, e depois à indicadores de desempenho que servem para medir o quanto do objetivo está sendo atingido;
- Há variações no nome e quantidade das perspectivas dependendo do contexto da empresa.
- As perspectivas “padrão” são:



Perspectivas do BSC

1 - Perspectiva Financeira

- Diz respeito às ações que impactam receitas e despesas do empreendimento;
- A pergunta a ser feita é: como devemos ser vistos pelos acionistas para mostrar que tudo está ocorrendo de forma adequada ?

2 - Perspectiva dos Clientes

- Refere-se aos nichos de mercado que a empresa pretende atingir;
- A pergunta a ser feita é: para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades de nossos clientes devemos atender?



Perspectivas do BSC

3 - Perspectiva dos Processos Internos

- Está ligada aos protocolos que cada departamento seguirá para alcançar os objetivos estratégicos;
- A pergunta a ser feita é: Quais processos internos precisam estar claros e ser estruturados para alcançar os resultados financeiros e a necessidade dos clientes?

4 - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

- Relaciona-se com a infraestrutura, a tecnologia e as habilidades que serão necessárias para a expansão do negócio.
- A pergunta a ser feita é: para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?



Aplicação

Para a implementação da metodologia BSC quatro processos são essenciais:

1. Tradução da visão e estratégia da empresa

Avaliação das quatro perspectivas, e dos problemas encontrados. Traduzir a visão da empresa em uma estratégia seja clara e focada. Geralmente esse processo é realizado com todos funcionários da empresa para uma comunicação mais limpa e clara.

2. Comunicação

Para que o plano de ação seja melhor aproveitado é necessário engajamento dos colaboradores. É necessária a educação do time em relação à metodologia da empresa e, para isso muitas vezes são usadas recompensas atreladas ao desempenho



Aplicação

Para a implementação da metodologia BSC quatro processos são essenciais:

3. Planejamento

Para a fixação de objetivos é necessária a alocação correta de recursos. É feita uma análise dos meios necessários para que as metas sejam alcançadas e logo após os recursos são alocados. Desenhar um mapa estratégico ajuda a visualizar o plano.

4. Feedbacks

É importante o levantamento de resultados para que retornos sejam dados aos colaboradores para a constante evolução da equipe



E como o gestor usa isso?

Com o BSC, o gestor consegue tomar ações, iniciativas e intervenções que devem ser tomadas para que se atinjam as metas de desempenho determinadas, através de uma visão sistêmica do negócio.

O Balanced Scorecard tem um conceito que visa destrinchar cada etapa da análise até se chegar ao nível operacional.

O aprendizado com Balanced Scorecard é constante. O mapa estratégico fica sujeito a alterações à medida que as reuniões de revisão vão ocorrendo.

Empilhando as perspectivas

Se você treinar seus funcionários e construir uma cultura de compartilhamento de informações (**Aprendizagem e Crescimento**), eles farão sua empresa funcionar com mais tranquilidade (**Processos de Negócios Internos**).

Um negócio melhor administrado cuida melhor de seus clientes (**Cliente**), e clientes satisfeitos compram mais do que você está vendendo (**Financeiro**).





Objetivos Estratégicos

Cada objetivo apresenta as seguintes características:

- Começar com um verbo (melhorar, reduzir, aumentar, maximizar, minimizar, otimizar);
- Ser atingível
- Ser mensurável

Exemplo Aplicado - E-Commerce

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectiva Financeira: Aumentar vendas e diminuir custos	Aumentar em 15% as vendas líquidas e diminuir em 10% o custo operacional	Demonstrativos financeiros	Negociar com fornecedores
Perspectiva do Cliente: Ser referência por variedade de produtos	Aumentar em 15% o lançamento de novos produtos a cada trimestre	Número de novos produtos lançados por trimestre	Criar comitê de inovação e desenvolvimento
Perspectiva de processos internos: Ser capaz de desenvolver novos produtos constantemente	Iniciar ao menos 5 projetos de desenvolvimento de novos produtos a cada mês	Relatórios de projetos de inovação	Adquirir software específico para o gerenciamento do desenvolvimento de produtos
Perspectiva de Aprendizado e crescimento: Ter equipe extremamente capacitada no desenvolvimento de produtos	Ter ao menos 2 profissionais com mestrado na área	Número de profissionais de empresas com diploma de mestrado na área	Selecionar um funcionário para receber bolsa de mestrado e contratar outro com mestrado na área

Exemplo Aplicado - Cervejaria Artesanal

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectiva Financeira: Aumentar receitas	Aumentar em 10% a receita líquida	Demonstrativos financeiros	Desenvolver novas políticas de crédito para os distribuidores
Perspectiva do Cliente: Contar com um ticket médio alto	Aumentar o valor de cada compra em 15%, em média	Valor das notas fiscais de cada venda individual	Melhorar o mix de produtos e criar combos de ofertas
Perspectiva de processos internos: Oferecer diversas opções de canais de vendas	Transferir ao menos 30% das vendas para novos canais de vendas	% de vendas por canal	Implementar telemarketing e implementar loja virtual
Perspectiva de Aprendizado e crescimento: Contar com força de vendas capacitada	Treinar 100% da equipe de vendas	Número de certificados adquiridos pela equipe	Desenvolver parceria com empresa de cursos online



Custos



- Os custos serão possíveis de ser medidos avaliados através dos resultados que o negócio proporciona, indicando se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas.
- É preciso ter em mente se o custo de se manter esse indicador não será superior ao ganho com a melhoria desejada, ou se simplesmente será esquecido e abandonado porque é impossível de executar corretamente
- Deve-se ter os custos compatíveis com as decisões (eficiência)
- Se o indicador utilizado pela empresa não traduz a realidade dos fatos, pode-se gerar ações inadequadas e custos desnecessários, devido a uma coleta errada de dados, levando os profissionais a uma interpretação equivocada dos resultados e não agregando valor na orientação das ações diretamente e de maneira consistente em direção às metas previstas de Desempenho
- Um indicador balanceado deve ter um custo de manutenção compatível com o seu objetivo



Reconhecimento da Metodologia

Pesquisas recentes indicam que cerca de 50% das empresas da lista Fortune 1000 estão utilizando o Balanced Scorecard nos EUA e na Europa entre 40% e 45%.

O BSC foi escolhido pela renomada revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos. No ano 2001, o Primeiro Comitê Temático do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade - elegeu o Balanced Scorecard como uma das ferramentas de gestão para a excelência empresarial.

Além disso, o BSC contribui direta e indiretamente para o alcance de aproximadamente 580 pontos nos critérios de excelência do PNQ.



Indicadores

O BSC busca sempre deixar as estratégias de maneira transparente para assim o que deve ser feito para atingir as metas ficar bem claro.

Os indicadores que a metodologia está dando certo são os próprios objetivos que são estabelecidos na hora do planejamento, que podem ser desde novos leads, tráfego, vendas, taxa de conversão e etc. A metodologia pode ser usada desde campanhas de Marketing Digital, acompanhamento de CRM, treinamento de equipes e etc.



Mas funciona?

DOES THE BALANCED SCORECARD WORK: AN EMPIRICAL INVESTIGATION, School of Management, Cranfield University.

Pesquisas sugerem que de 30-60% das grandes empresas dos EUA adotaram o Balanced Scorecard. Evidências empíricas que exploram a performance dele são raras e muitas das que existem são anedotas.

Foram explorar a performance então através de um experimento em duas divisões de uma empresa de rede de eletricidade no Reino Unido.

Analysaram lucros e vendas das divisões. Conclusão: a que implementou o BSC teve melhoria nas vendas e lucro bruto, porém a outra também apresentou melhorias similares, mas em menor escala.



Fontes

ADMINISTRADORES.COM. **O que é o Balanced Scorecard?**. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-o-balanced-scorecard>. Acesso em: 12 set. 2020.

AGENDOR. **Balanced Scorecard: conceito, perspectivas e como aplicar**. Disponível em <https://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-conceito/>. Acesso em: 12 set. 2020.

BALANCED SCORECARDS. **What is Balance Scorecard?**. Disponível em <https://balancedscorecards.com/balanced-scorecard/#learn-overview>. Acesso em: 12 set. 2020.

BARBOZA, Luciano Ferreira. **O USO EQUILIBRADO DE INDICADORES BALANCEADOS**. VII Congresso Nacional de Excelência em gestão 12 e 13 de agosto de 2011. Disponível em https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0328_1803.pdf. Acesso em: 12 set. 2020.



Fontes

EXECUTE STRATEGY. **How to Implement the Balanced Scorecard.** Disponível em: <https://www.executestrategy.net/blog/how-to-implement-the-balanced-scorecard>. Acesso em: 12 set. 2020.

NEELY, Andrew. **DOES THE BALANCED SCORECARD WORK: AN EMPIRICAL INVESTIGATION.** School of Management, Cranfield University. Aug/2008. Disponível em <https://core.ac.uk/reader/139203>. Acesso em: 12 set. 2020.

PAULILLO, Gustavo. **GUIA: Como definir os indicadores do Balanced Scorecard.** <https://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-indicadores>. Acesso em: 12 set. 2020.

ROCK CONTENT. **Entenda o que é Balanced Scorecard (BSC) e como aplicar este framework no marketing da sua empresa.** Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/balanced-scorecard/>. Acesso em: 12 set. 2020.



Fontes

SCOPI. **Balanced Scorecard (BSC): o que é e 6 dicas para colocar em prática.** Disponível em <https://www.scopi.com.br/blog/6-etapas-para-colocar-o-bsc-em-pratica/>. Acesso em: 12 set. 2020.

TREASY. **Como as diferentes Perspectivas do BSC (Balanced Scorecard) podem ajudar a enxergar sua empresa de uma forma diferente!.** Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard/>. Acesso em: 12 set. 2020.

TECLÓGICA. **O que é Balanced Scorecard e como aplicar na prática?.** Disponível em: <https://blog.teclogica.com.br/entenda-importancia-da-gestao-de-compliance-para-as-organiza-coes/>. Acesso em: 12 set. 2020.

VENKI. **Exemplo de Balanced Scorecards?.** Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/exemplos-de-balanced-scorecards/>. Acesso em: 12 set. 2020.