

# EAD-612

## Avaliação de Desempenho Organizacional

### Aula 6

*Prof. Flavio Hourneaux Junior*  
*08 de abril de 2019*

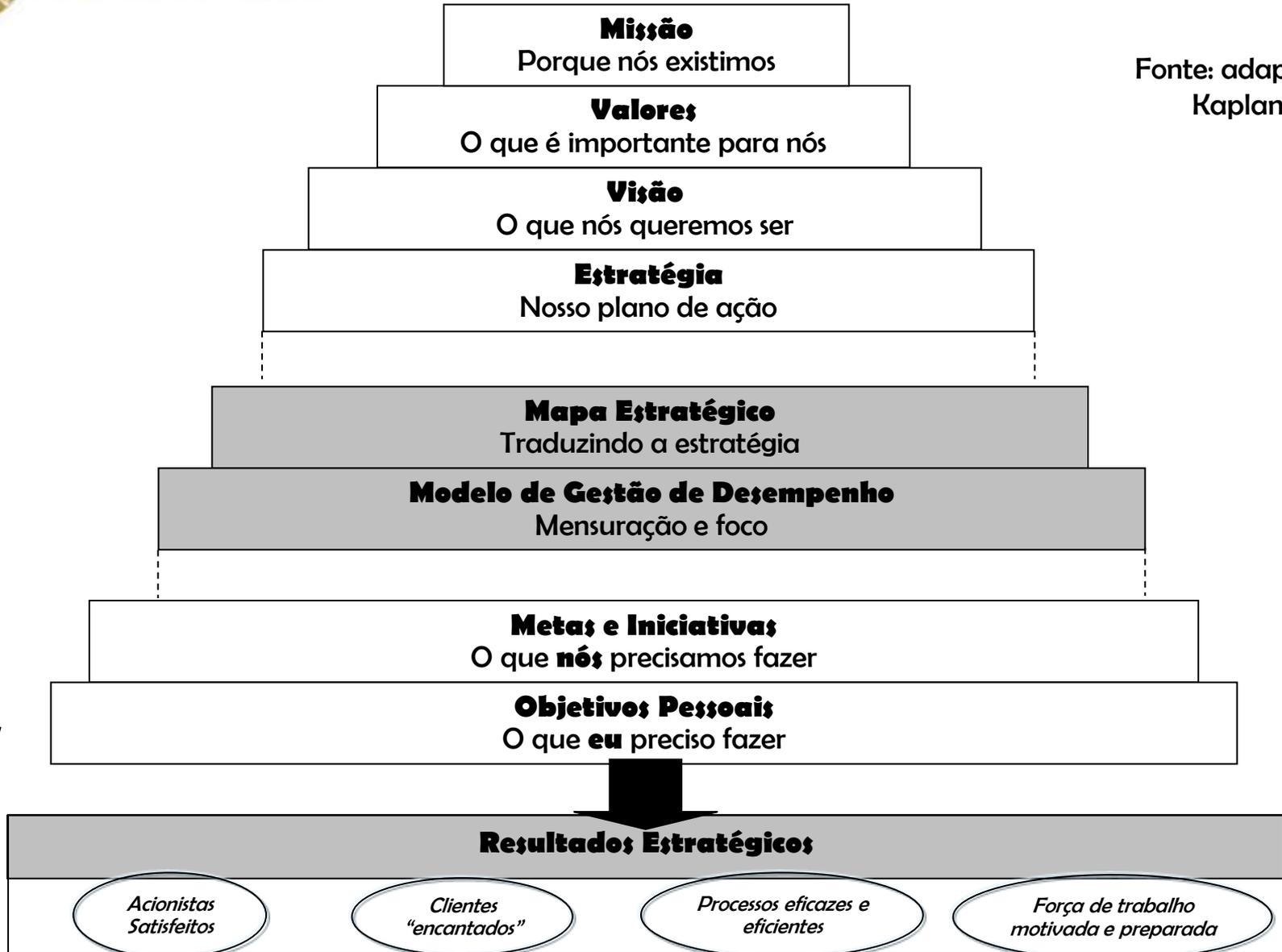


**FEAUSP**

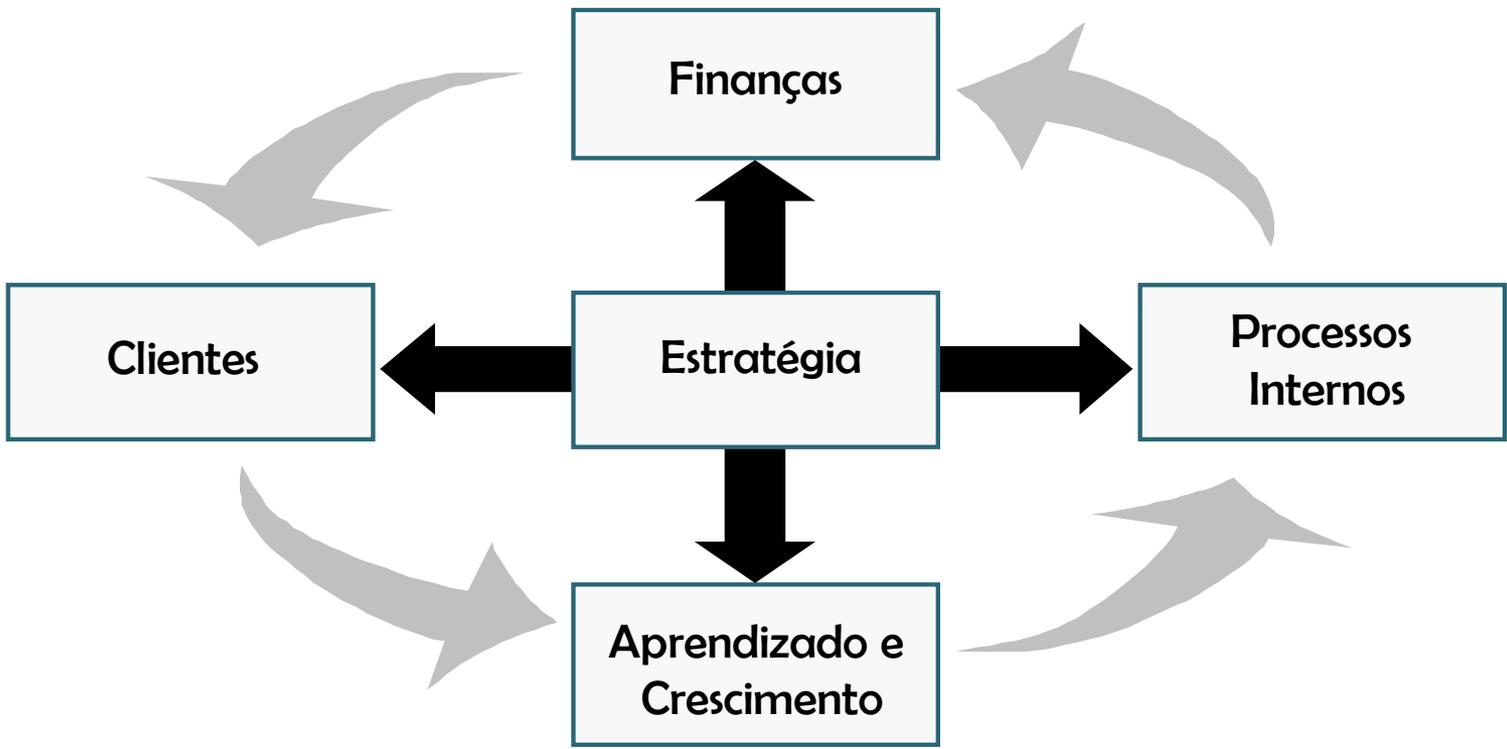
# Implementação do BSC

Fonte: adaptado de  
Kaplan, Norton  
(2004)

A  
L  
I  
N  
H  
A  
M  
E  
N  
T  
O



**As 4 perspectivas do BSC**



## As 4 perspectivas do BSC

<b>Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>Questões a serem respondidas</b>	<b>Medidas Gerais</b>
Financeira	“Para sermos bem sucedidos financeiramente, como devemos aparecer para nossos acionistas?”	Retorno sobre investimentos e valor econômico adicionado
Clientes	“Para atingir nossa visão, como devemos aparecer para nossos clientes?”	Satisfação, fidelização, participação de mercado
Processos Internos	“Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos ser excelentes?”	Qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos
Aprendizado e Crescimento	“Para atingir nossa visão, como deveremos sustentar nossa capacidade de mudar e melhorar?”	Satisfação dos empregados e disponibilidade dos sistemas de informação

- Objetivos financeiros: “aqueles que servem como foco para os objetivos e medidas em todas as outras perspectivas” (Kaplan & Norton, 1996, p. 47).
- Papeis: “definir o desempenho financeiro esperado a partir da estratégia e servir como a última referência para os objetivos e medidas presentes nas demais perspectivas” (Kaplan & Norton, 1996, p. 48).
- Na perspectiva financeira, de modo geral, tratará de temas como crescimento e *mix* das receitas, redução de custos e melhoria da produtividade e utilização dos ativos (Kaplan & Norton, 1996).
- Partindo da visão e missão da organização, buscar responder à seguinte pergunta “Para sermos bem sucedidos financeiramente, como devemos aparecer para nossos **acionistas?**” (Kaplan & Norton, 1996, p. 9).



- Objetivos para Clientes, as empresas devem “identificar o cliente e os segmentos de mercado em que elas optam por competir” (Kaplan & Norton, 1996, p. 63).
- Esta perspectiva permite às empresas alinharem suas medidas centrais de resultado relativas aos clientes e mercados alvos – em geral, satisfação, fidelidade, retenção, atração e lucratividade, além de participação de mercado (Kaplan & Norton, 1996).
- Deve responder à seguinte pergunta “Para atingir nossa visão, como devemos aparecer para nossos **clientes?**” (Kaplan & Norton, 1996, p. 9).



## O BSC – perspectiva processos internos

- Procura identificar “os processos mais críticos para atingir os objetivos do acionista e dos clientes” (Kaplan & Norton, 1996, p. 92).
- Considera fatores como qualidade, tempo, produtividade, custo e melhorias de processos que levam a empresa a obter vantagens competitivas sustentáveis (Kaplan & Norton, 1996, p. 93)
- Reforça a diferença entre o BSC e os sistemas de mensuração de desempenho tradicionais, pois o primeiro não se limitaria a melhoria de processos por meio do foco em controle, mas sim por meio de uma definição de todos os processos da cadeia de valor interna da empresa e das inovações que devem dar suporte a esses processos (Kaplan & Norton, 1996, p. 92).
- Deve responder à seguinte pergunta “Para satisfazer nossos **acionistas** e **clientes**, em que processos de negócio devemos ser excelentes?” (Kaplan & Norton, 1996, p. 9).

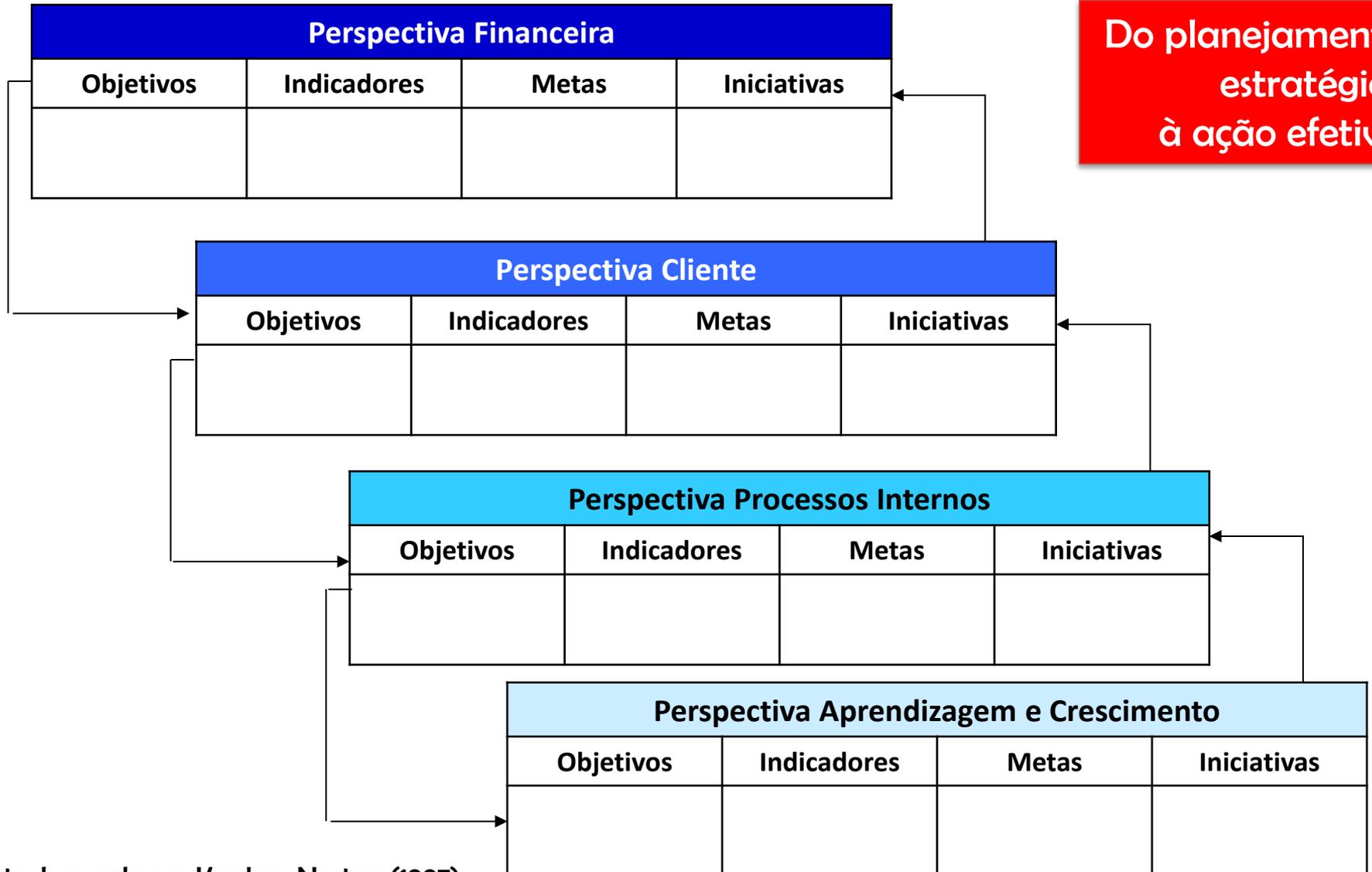


## O BSC – perspectiva aprendizado e crescimento

- Os objetivos desta perspectiva devem alavancar os resultados nas três demais perspectivas (Kaplan & Norton, 1996, p. 126).
- Tratam de três grandes temas:
  - as capacidades ou competências dos empregados, principalmente no que se refere à sua satisfação, retenção e produtividade;
  - a capacidade dos sistemas de informação, como complemento e suporte para as atividades dos empregados; e
  - os aspectos motivacionais, de *empowerment* e de alinhamento, que representariam a iniciativa e participação dos empregados e se eles estão realmente alinhados à estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1996, p. 127-146).
- Deve responder à seguinte pergunta “Para atingir nossa visão, como deveremos sustentar nossa capacidade de mudar e melhorar?” (Kaplan & Norton, 1996, p. 9).

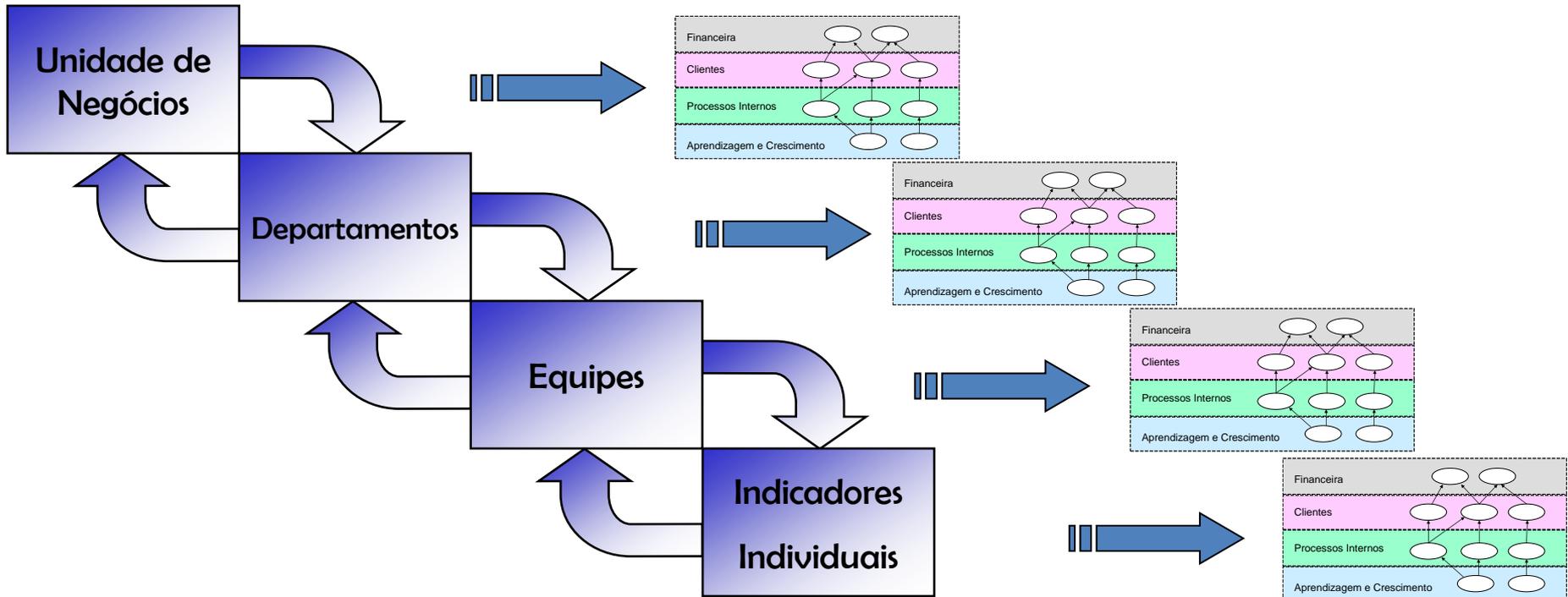


**Do planejamento estratégico à ação efetiva**



Visão / Missão  
Planejamento  
Estratégico

**Desdobramento da estratégia  
nos níveis hierárquicos**





## Organizações Focadas para a Estratégia





# Problemas na Implantação da estratégia (e do BSC)

Tipo	Aspectos analisados
<b>Questões de transição</b>	Após processos de fusões e aquisições, envolvendo mudanças de controle e mudanças de liderança, as organizações, por vezes, <b>retrocedem aos sistemas gerenciais tradicionais</b> , por iniciativa dos novos gestores.
<b>Questões de projeto</b>	As deficiências no projeto, geralmente, estão associadas à adoção de <b>poucos</b> ou, em outros casos, de um <b>excesso de indicadores, sem equilíbrio</b> entre os indicadores de ocorrência e tendência. Normalmente, são organizações, cujos scorecards não contam a história da estratégia. São aplicações pontuais e localizadas do conceito, sem o compartilhamento de processos gerenciais de alto nível, tanto na aplicação como na revisão e feedback.
<b>Questões de processo</b>	As causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC não são falhas de projeto e, sim, <b>deficiências nos processos</b> organizacionais, com as seguintes causas possíveis: 1- falta de comprometimento da alta administração; 2- envolvimento de muito poucas pessoas; 3- encastelamento do scorecard no topo; 4- processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projeto de mensuração de ocasião única; 5- tratamento do BSC como projeto de área de sistemas; 6- contratação de consultores inexperientes; 7- implementação do BSC apenas para fins de remuneração.

Fatores Organizacionais	Fatores específicos relacionados ao BSC
Processos Organizacionais	Consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário
Cultura organizacional	Liderança e apoio da administração
Estratégia	Equipe de projeto
Sistemas de informação	Individualização do projeto
	Abrangência do projeto e projeto piloto
	Elaboração dos indicadores
	Perfeccionismo e simplicidade
	Comunicação e disseminação
	Dinâmica da aplicação do BSC
	Integração com processos gerenciais



## **Problemas técnicos**

- 1 - O que a empresa está tentando realizar?
- 2 - A empresa consegue comunicar a sua visão e suas estratégias de modo que os empregados saibam que passos dar para realizar sua missão?
- 3 - Qual é o compromisso da empresa para entender o BSC?

## **Problemas de pessoal**

- 4 - A mudança vale o esforço?
- 5 - Um dos problemas mais facilmente reconhecido e difícil de ser resolvido é a resistência das pessoas às mudanças. A mudança vai ser recompensada?
- 6 - O BSC é ativamente comunicado e utilizado nas operações diárias?

## **Problemas organizacionais**

- 7 - Qual é o compromisso da empresa com processo do BSC?
- 8 - Os executivos percebem que esse processo longo eventualmente andar sozinho?
- 9 - Quem toma a iniciativa?
- 10 - A cultura corporativa encoraja a descoberta da informação, até mesmo quando isto significa más notícias, ou a empresa usa os resultados para controlar, ou punir gestores e empregados?



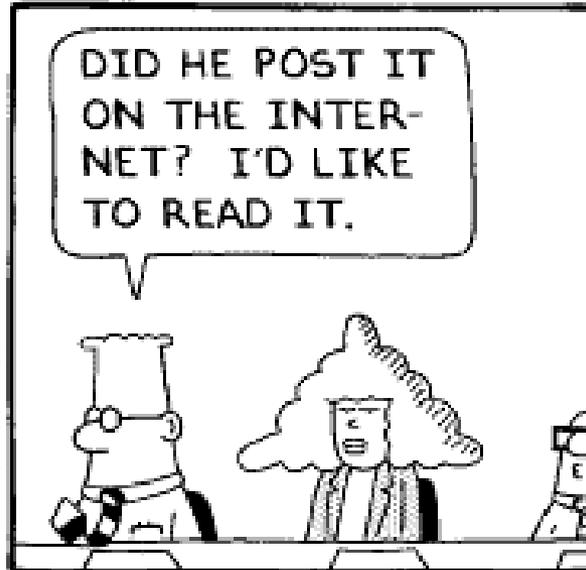
FEAUSP

# Problemas na Implantação do BSC

## *A comunicação da estratégia é importante?*



www.dilbert.com scottadam@edl.com



© 1999 United Feature Syndicate, Inc.





## Questões:

- 1) Na sua visão, um BSC da USP seria similar ou diferente do BSC tradicional? Por quê?
- 2) Identifique os públicos (*stakeholders*) com os quais a USP mantém relacionamento
- 3) A partir da análise do item 2, identifique potenciais barreiras para a implantação de um BSC para a USP\*

\* Pense em elementos: (i) internos (estratégia, estrutura, cultura) e (ii) externos (macroambiente)

- **Necessidade de alinhamento**
- **Necessidade de estrutura e processos**
- **Diversas causas de problemas**
- **Importância do envolvimento das pessoas no processo**
- **Caráter contingencial → capacidade de análise**