Balanced Scorecard

Profª Valéria Castro

Críticas

- Sistemas tradicionais de mensuração de desempenho devido ao foco em medidas financeiras de curto prazo.
  - Dificultam a criação de valor econômico para o futuro.
  - BSC propõe o equilíbrio de medidas: de curto e longo prazo, tangíveis e intangíveis, de âmbito interno e externo.
- Falta de ligação entre gestão (estratégia) e chão de fábrica (operação).

COSTA, 2006

Características

- Surge como ferramenta de avaliação de desempenho.
- Seu diferencial: auxilia gestores na escolha dos fatores estratégicos.
- BSC é desenhado a partir da estratégia geral da empresa.
- Evidencia a ligação do plano estratégico com o operacional
- Eficiente na tradução da estratégia em objetivos mensuráveis.

Vantagens competitivas → Ações → Recursos → Plano operacional → orçamento

COSTA, 2006

Características

- As necessidades de áreas específicas só são consideradas no desenho se forem determinantes para o desempenho da corporação.
- BSC não contém conjunto de medidas genérico.
- O conjunto de indicadores é construído de acordo com a missão da empresa, sua estratégia, sua cultura.

COSTA, 2006

Origem do modelo e novos usos

1. Surge como sistema de medição de desempenho financeiro

- Alternativa a medidas financeiras tradicionais que refletem transações passadas (indicadores de ocorrência – *lagging*)
- BSC busca saber se o desempenho passado gera valor futuro (indicadores de tendências – *leading*), o que implica necessidade de explorar valores intangíveis.
- Propõem reunir em um documento medidas que indicam alcance das metas necessárias à criação de valor futuro, o que significa para a empresa:
  - ✓ Orientação ao cliente
  - ✓ Capacidade de respostas rápidas
  - ✓ Qualificação da equipe
  - ✓ Redução de tempo de lançamento de produtos
  - ✓ Gestão para o longo prazo
- Equilibra indicadores de *lagging* e *leading*.

COSTA, 2006

Origem do modelo e novos usos

2. Ferramenta de comunicação e alinhamento da estratégia.

- Organizações trabalhavam com medidas de desempenho não financeiras associadas a objetivos específicos
- BSC as usa vinculadas à estratégia, por isso mostrou ser capaz de comunicar e alinhar a estratégia.

3. Sistema de gestão da estratégica.

- BSC demonstrou ser instrumento que permite o gestor refletir sobre a validade da estratégia traçada e a sua viabilidade.
- O BSC transformou-se em uma ferramenta de gestão utilizada na busca pela excelência empresarial, pois conseguiu descrever, por meio de quatro perspectivas, as estratégias que geram valor a uma organização

COSTA, 2006

Perspectivas da estratégia

- Desempenho financeiro – se formos bem-sucedidos, como seremos percebidos pelos nossos acionistas?
- Sucesso com os clientes – para cumprir a visão organizacional, como devemos cuidar de nossos clientes?
- Processos internos – para satisfazer os clientes, em que processos devemos ser excelentes?
- Aprendizado e crescimento – para realizar nossa visão, como a organização deve aprender e melhorar?

Mapa estratégico

- Representação gráfica da estratégia geral da organização e da conexão de seus componentes por meio de indicadores de desempenho e geração de valor.
- Construído a partir da conexão dos objetivos das quatro perspectivas em uma relação de causa e efeito (hipóteses).
- Traduz o planejamento e o *BSC e* tem por função definir o foco dos negócios.
- Descreve o que é valor para uma determinada organização, como ele pode ser criado e mensurado.

COSTA, 2006

Missão
Por que existimos

Valores
O que é importante para nós

Visão
O que queremos ser

Estratégia
Nosso plano de jogo ou plano de vôo

Mapa Estratégico
Traduz a estratégia

Balanced Scorecard
Mensuração e foco

Metas e iniciativas
O que precisamos fazer

Objetivos pessoais
O que preciso fazer

Resultados estratégicos

Acionistas satisfeitos

Cliente

Encantados

Processos eficientes e eficazes

Colaboradores motivados e preparados

KAPLAN & NORTON, 2004, p. 35.

O Balanced Scorecard

- Modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzirem a estratégia de negócio em objetivos que direcionem seu comportamento e desempenho.
- Os objetivos são distribuídos em 4 perspectivas:
  - Finanças
  - Clientes
  - Processos internos
  - Aprendizado e conhecimento

Princípios da organização orientada para a estratégia

Para execução da estratégia a organização deve orientar-se pelos seguintes princípios:

1. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva
2. Traduzir a estratégia em termos operacionais
3. Alinhar a organização para criar sinergia
4. Transformar a estratégia em tarefa de todos
5. Converter a estratégia em processo contínuo

Desdobramento das relações de causa e efeito

- A estratégia no BSC é definida como um conjunto de hipóteses sobre:
  - Os objetivos e as ações necessárias para seu alcance;
  - Os objetivos e as medidas de desempenho.

- Para tanto deve-se desenvolver relações de causa e efeito:
  - Se aumentarmos o treinamento dos funcionários sobre os produtos, então eles estarão mais informados sobre os produtos que vendem.
  - Se estiverem mais informados sobre os produtos, então a eficácia das vendas aumentará.
  - Se as vendas melhorarem, então a média das margens dos produtos aumentará.

COSTA, 2006

Desdobramento das relações de causa e efeito entre as perspectivas (integração lateral)

O que se pretende alcançar de resultado financeiro → O que se pode e deve fazer em termos de mercado → Escolhas quanto ao modos de produção e distribuição → Estrutura organizacional e administrativa

- ✓ Esse desdobramento deve partir da proposição de valor (valor a ser criado e entregue ao cliente)
- ✓ Kaplan e Norton sugerem que podem ser:
  - Excelência operacional
  - Liderança de produto
  - Soluções completas para o cliente
  - Fidelização do cliente

COSTA, 2006

Desdobramento das relações de causa e efeito entre as perspectivas (integração lateral)

- ✓ B2B - Distribuidoras de energia: excelência operacional.
- ✓ B2C – Serviço em educação -> escolha por segmento específico: solução completa para o cliente.
- ✓ Cada proposição demanda processos gerenciais, de controle, políticas de incentivo e remuneração, treinamento e recrutamento diferentes.

COSTA, 2006.

Desdobramento das relações de causa e efeito entre estratégia e ações (integração vertical)

- Deve-se considerar o estágio de desenvolvimento do negócio. Kaplan e Norton identificam os principais:
  - ✓ Crescimento rápido (entrada no mercado)
  - ✓ Sustentação (é concorrente em um setor)
  - ✓ Colheita (posição consolidada)
- O conjunto de objetivos, medidas e metas indicam o caminho a ser seguido em cada estágio do negócio.

COSTA, 2006.

Desenho do mapa estratégico

- Finalidade
  - ✓ decodifica processos de escolha dos gestores
  - ✓ auxilia o monitoramento da estratégia
  - ✓ vincula planejamento estratégico e operacional
- Características
  - ✓ conciso (1 pg)
  - ✓ consistente
  - ✓ específico
  - ✓ organizado por objetivos estratégicos
- Elementos
  - ✓ objetivos estratégicos
  - ✓ medidas
  - ✓ metas e ações

COSTA, 2006.

FINANCEIRA

objetivos	medidas	metas	iniciativas

PROCESSOS INTERNOS

objetivos	medidas	metas	iniciativas

CLIENTE

objetivos	medidas	metas	iniciativas

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

objetivos	medidas	metas	iniciativas

FINANCEIRA			
objetivos	medidas	metas	iniciativas
- Otimizar utilização do espaço e equipamentos - Diversificar fontes de receita	Pensadas a partir do mapa, ou seja, melhor forma de se alcançar objetivo est.		

PROCESSOS INTERNOS			
objetivos	medidas	metas	iniciativas
- Oferecer todos os procedimentos médicos relacionados à especialidade e complementares			

Ser centro de referência em pediatria

CLIENTE			
objetivos	medidas	metas	iniciativas
- Ampliar nº de atendimentos. - Atender a mais convênios. -- Aumentar o nível de satisfação com atendimento.			

APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
objetivos	medidas	metas	iniciativas
- Incentivar e aumentar vínculo com universidades - Promover integração entre especialidades			

Adaptado COSTA, 2006.

BSC como sistema de gestão

- Mapa precisa ser absorvidos pelos funcionários para se tornar paradigma para suas ações
- O uso do mapa como referência depende da demonstração clara de que será utilizado para avaliação de desempenho
- Requer conhecimento sobre o negócio e sobre os recursos disponíveis
- Empresa não pode sofrer de falta de direção, competência ou motivação para o alcance do desempenho desejado
- Prescinde de comunicação adequada para divulgação da estratégia: entendimento, coerência entre discurso e ação organizacional

COSTA, 2006.

Barreiras ao sistema de mensuração

- Objetivos confusos
- Sistemas de feedback informais
- Resistência por sistemas de mensuração impostos
- Foco na mensuração da atividade e não nos resultados
  - Medidas de curto prazo predominam
  - Prevalecem os aspectos financeiros
  - Consideradas medidas de eficiência (produtividades) sobre as de eficácia (valor do produto)
  - Predomina a preocupação em medir eficiência por meio da apuração do consumo de recursos.
  - Medidas funcionais (desempenho do departamento) predominam sobre as relacionadas ao consumidor (satisfação do consumidor)

COSTA, 2006.

O Balanced Scorecard e a Comunicação

A comunicação possui papel importante na execução da estratégia por meio de:

- divulgação e “venda” da estratégia às lideranças.
- divulgação adequada da estratégia a cada um dos grupos que compõe o público interno
- comunicação entre lideranças e suas equipes, bem como entre as áreas para que haja alinhamento
- incentivo à participação dos colaboradores no processo de crescimento organizacional - busca dos objetivos estratégicos
- divulgação das atualizações do planejamento estratégico

(RIGON, 2006)

O Balanced Scorecard e a Comunicação

- O BSC requer aceitação e adaptação dos funcionários
- Deve provocar mudança de comportamento e atitude: comprometimento com o sucesso da organização
- O programa de divulgação da estratégia deve:
  - Promover compreensão da estratégia
  - Promover o apoio dos colaboradores
  - Educar para o sistema de mensuração e gerenciamento do BSC
  - Fornecer feedback sobre a estratégia

(RIGON, 2006)

Bibliografia básica

COSTA, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard*: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Benny; ALMEIDA, Martinho R. Modelos e inovações em estratégia. SBC: UMESP, 2007.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Balanced Scorecard: a estratégia em ação. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier: 2004.

RIGON, Patrícia. O BSC e a Comunicação como instrumentos complementares na execução estratégica do negócio. 2006 . Monografia (Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e RP – GESTCORP) - Escola de Comunicações e Artes.