

# BALANCED SCORECARD - Conceitos

Adaptado por José Maria Pedro, com base em:

MAPAS ESTRATÉGICOS

Guia Prático de Implantação do BSC (Vol I)

Sponsor Management Consulting, Setembro 2001

# Balanced Scorecard

- Metodologia desenvolvida pelos Profs. David Norton e Robert Kaplan no início dos anos 90, como resultado de um estudo dirigido a várias empresas americanas
- Pretende ampliar a visão dos sistemas de controlo para além dos indicadores financeiros tradicionais, em vários sentidos, incluindo:
  - ☞ Informação financeira e não financeira
  - ☞ Informação externa e interna
  - ☞ Informação sobre os resultados actuais e futuros da empresa

# Definem-se 4 perspectivas

- Perspectiva Financeira
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva Processos Internos
- Perspectiva Infra-Estrutura (Learning & Growth)

# Perspectiva Financeira

- Trata das necessidades de
  - ☞ satisfação dos accionistas (criação de valor sustentável) e dos clientes
  - ☞ e de gerar *cash-flow*
- *A utilização isolada de indicadores financeiros faz centrar as atenções da gestão em resultados de curto prazo que podem prejudicar a criação de valor a longo prazo*

# Perspectiva de Clientes

- Avalia a nossa actuação relativamente à principal fonte de receita da empresa
- *Para obter resultados financeiros é preciso oferecer valor aos clientes e para saber se estamos de facto a caminhar nesse sentido é indispensável medir*

# Perspectiva de processos internos

- Para oferecer valor aos clientes é necessário processos internos otimizados que permitam obter níveis de custos baixos e competitivos
- *Para isso é necessário gerir e medir sistematicamente os nossos processos*

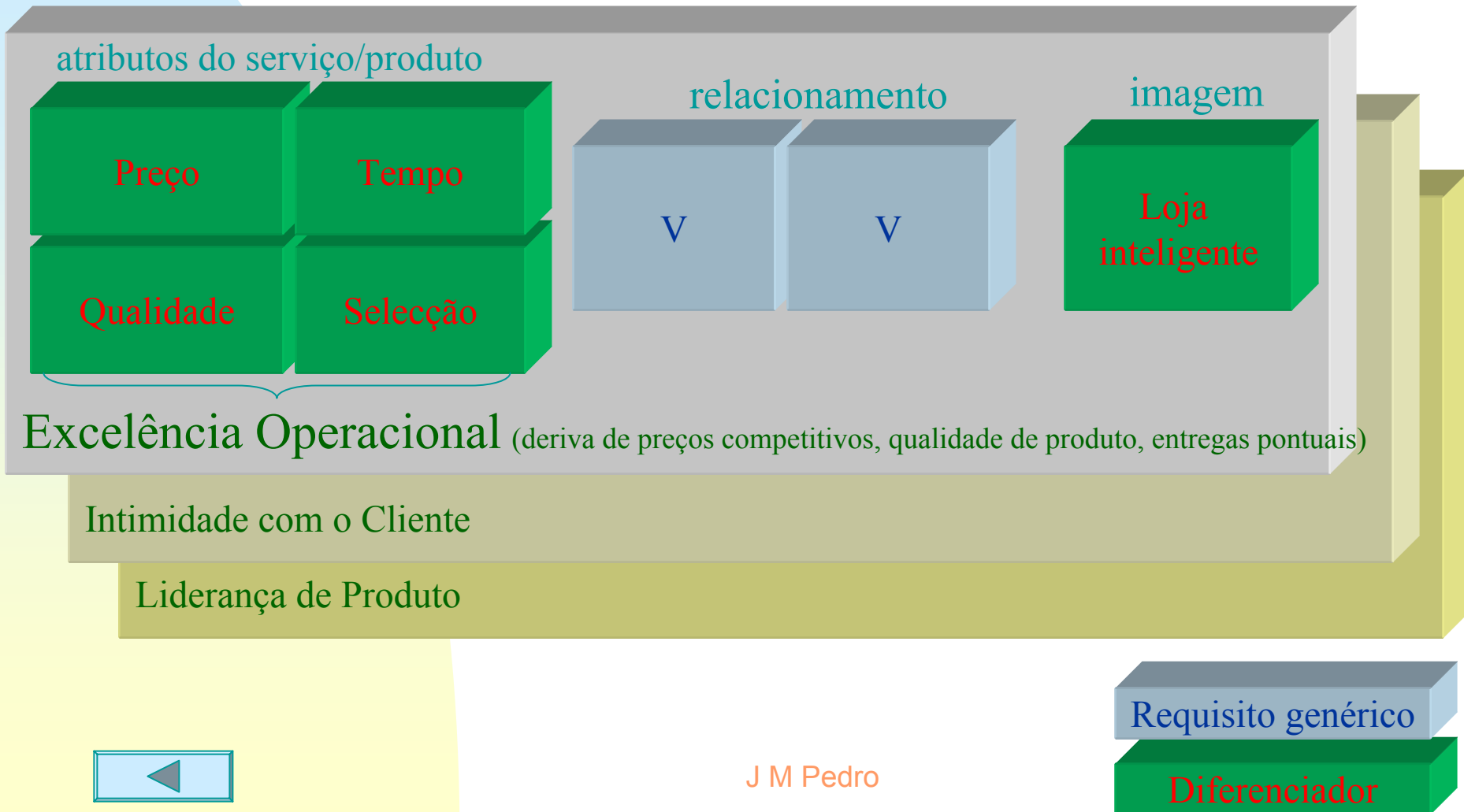
# Perspectiva Infra-Estrutura

- O êxito do desempenho dos processos depende da capacidade de construir, manter e desenvolver as infra-estruturas básicas da organização (pessoas, tecnologia, alianças, marcas, organização, ...)
- *Para saber onde estamos é necessário medir sistematicamente e comparar*



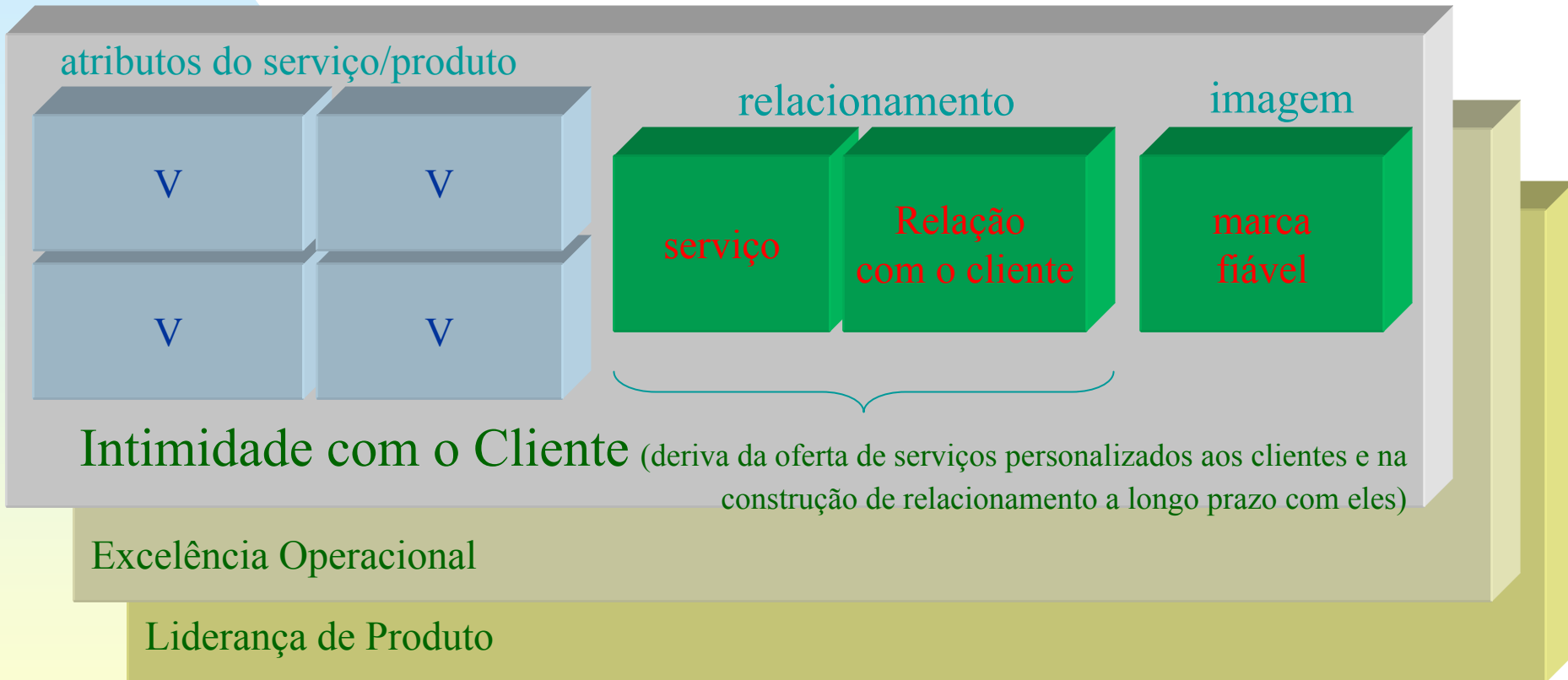
# Proposta de Valor para o Cliente

## *Excelência Operacional*



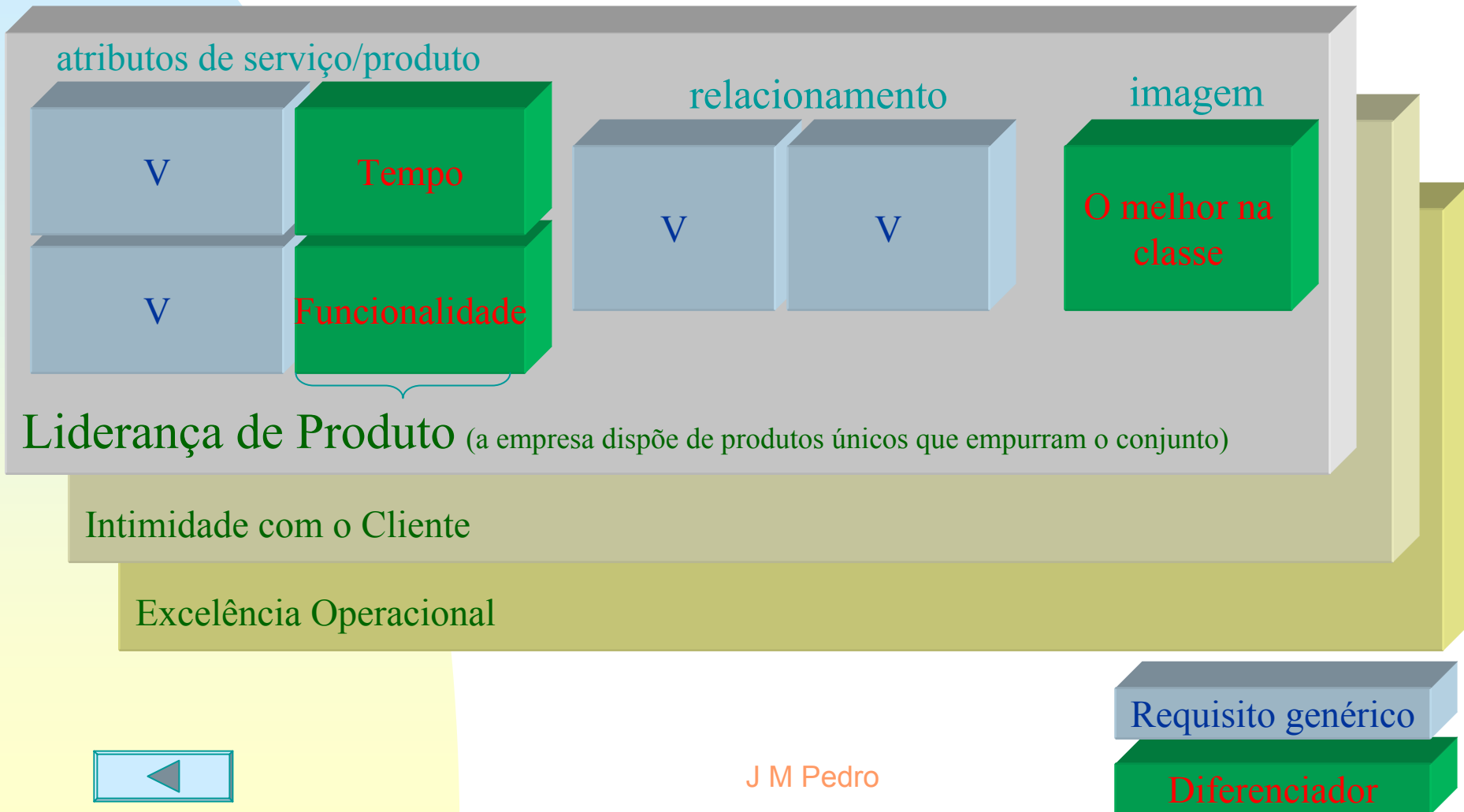
# Proposta de Valor para o Cliente

## *Intimidade com o Cliente*

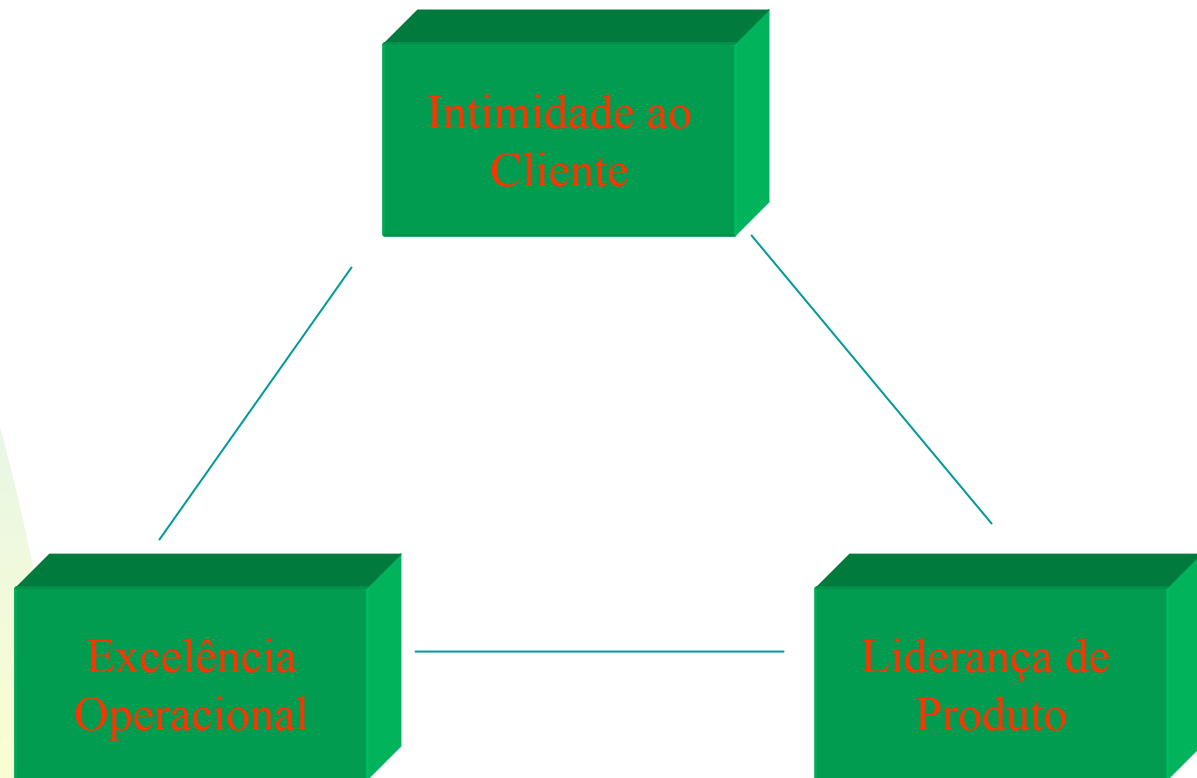


# Proposta de Valor para o Cliente

## *Liderança de Produto*



# Aposta alternativa num dos vértices



# Financeira: Fontes de Lucro



# Conceitos da Metodologia do BSC

- Mapas Estratégicos
- Perspectivas
- Objectivos estratégicos
- Indicadores estratégicos
- Metas
- Responsáveis
- Projectos estratégicos

# Mapas Estratégicos

- Conjunto dos objectivos estratégicos orrganizados nas 4 perspectivas do BSC, relações causa-efeito entre objectivos, os indicadores, as metas, os responsáveis e os projectos que irão medir o êxito da organização na implantação da estratégia

# Perspectivas

- Mostram a análise dos resultados em toda a organização
- As perspectivas de negócio determinam os objectivos estratégicos, os indicadores a usar, as metas e os projectos estratégicos
- O BSC usa 4 perspectivas como foi referido anteriormente

# Objectivos estratégicos

- São fins desejados e mensuráveis
- A determinação de objectivo estratégicos e a sua articulação mediante relações de causa-efeito permitem-nos explicar a história da estratégia

# Indicadores estratégicos

- Servem para medir e avaliar o cumprimento dos objectivos estratégicos e podem ser:
  - ☞ **Indutores** (medem as acções realizadas para alcançar o objectivo)
  - ☞ **Resultado** (medem o grau de obtenção dos resultados)

# Metas

- São valores objectivos que se deseja obter para os indicadores num determinado tempo
- Devem ser ambiciosas e negociadas com os responsáveis

# Responsáveis

- Resultam da atribuição da responsabilidade pelos diversos elementos do BSC a elementos da organização, podem ser:
  - ☞ De linha estratégica
  - ☞ De um objectivo
  - ☞ De um indicador (responde pelas metas do indicador)
  - ☞ De informação (assegura a actualidade dos dados do indicador)
  - ☞ De um projecto estratégico

# Projectos estratégicos

- Resultam da necessidade de realizar projectos e acções de forma a que a empresa consiga atingir as metas traçadas pela estratégia
- Têm um processo de selecção, priorização, e atribuição de recursos específicos

# Principais Benefícios da Metodologia do BSC

- Proporciona uma Visão Integral da Organização
- Permite conhecer a situação actual da empresa
- Permite olhar em frente de forma proactiva
- Facilita o alinhamento organizativo e a priorização estratégica
- Influencia o comportamento das pessoas chave

# Para definir a VISÃO

- Alinhe a visão e a execução táctica
- Clarifique as suas estratégias
- Avalie e controle o plano estratégico
- Melhore a fixação de objectivos
- Melhore a motivação dos empregados
- Promova a aprendizagem
  - ◆ Single loop learning (não há reavaliação)
  - ◆ Double loop learning (avaliação periódica)
  - ◆ Strategic learning (visão, avaliação, feed-back, papeis dos Empregados)