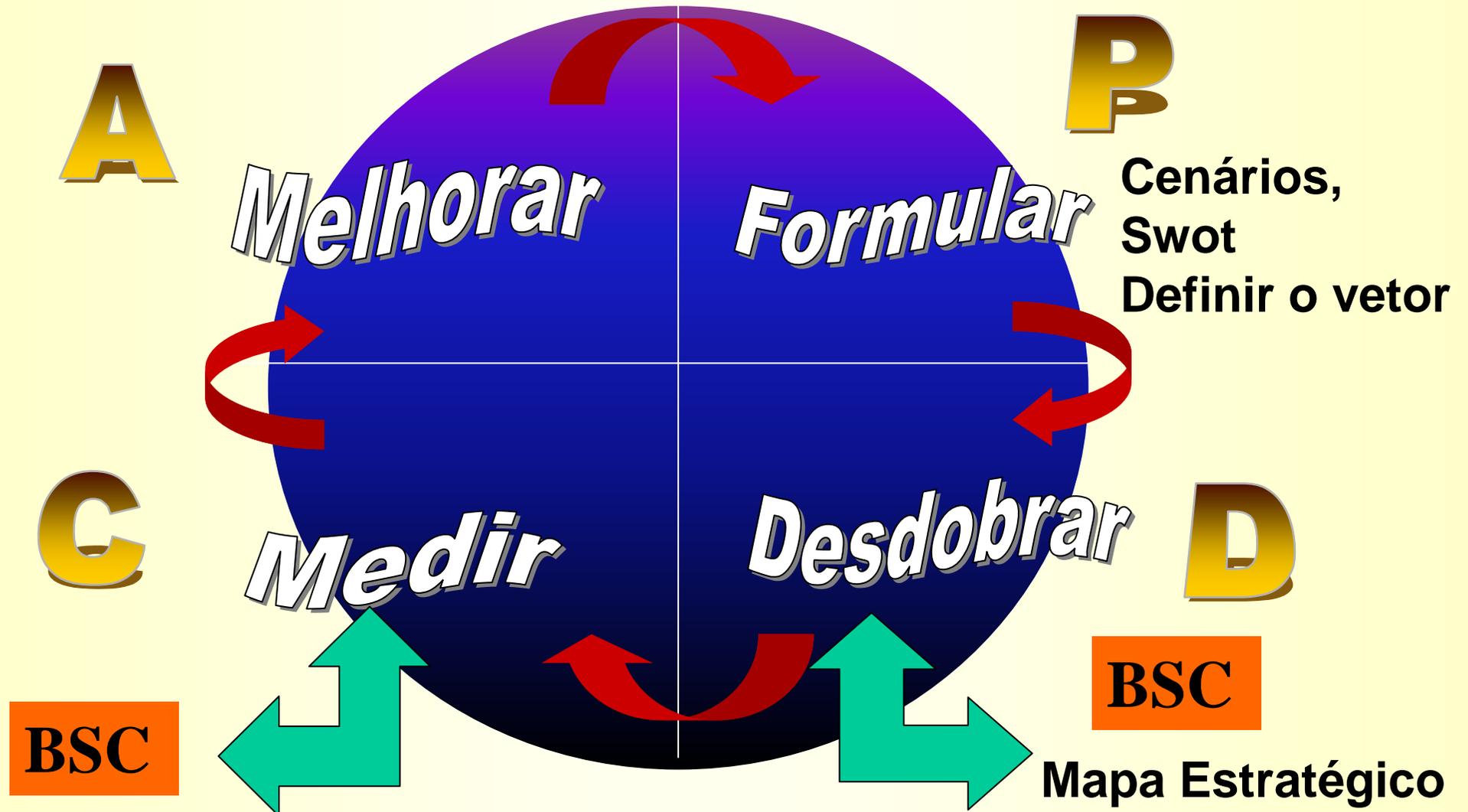


O Modelo BSC

Planejamento Estratégico Alinhando o Processo



Planejamento Estratégico

Dificuldades

- Planejamento Estratégico não é um processo integrado e contínuo
- Visão não alinhada aos objetivos e processos
- Dificuldade de acompanhamento das ações
- Falta de alinhamento entre indicadores e estratégias
- Estratégia não relacionada com as metas dos setores
- Dificuldade de alocar recursos para estratégias



Histórico

- Metodologia de Gerenciamento de Performance iniciada em 1992 (professores da Harvard, Robert Kaplan/David Norton)
- Sistema para comunicação multi-dimensional, implementando e gerenciando a estratégia em todos os níveis
- Fornece uma visão “Empresarial” da performance, integrando:
 - ✓ Medidas Financeiras
 - ✓ Perspectivas de Cliente
 - ✓ Processos Internos dos Negócios
 - ✓ Crescimento Organizacional, Aprendizado & Inovações
- Traduz a estratégia da empresa para os níveis operacionais

Balanced Score Card

- Cria um alinhamento da estratégia de longo prazo da empresa com ações de curto prazo
 - ✓ Liga os objetivos estratégicos a ações mensuráveis
 - ✓ Foca os processos orçamentários na estratégia organizacional
 - ✓ Cria um processo de planejamento coerente e repetitivo
- Metodologia para iniciar e gerenciar mudanças culturais dentro da organização...comunica a estratégia de maneira sistemática e consistente
- Olha à frente e extrai o máximo de valor de informações históricas e experiências operacionais enquanto permite que você planeje para o futuro

BSC : - Premissas

- Os objetivos e indicadores devem apresentar uma **relação de causa e efeito** entre si
- Deve refletir o **equilíbrio entre objetivos** de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrência e entre as perspectivas internas e externas de desempenho

BSC : Benefícios

- **Os relatórios financeiros tradicionais olham para trás**
 - Refletem apenas o passado: gastos incorridos e receitas auferidas
 - Não medem a criação nem a destruição de valor econômico futuro
- **O BSC identifica os fatores que criam valor econômico de longo prazo numa organização, por exemplo:**
 - **Foco no Cliente: satisfazer, reter e conquistar clientes nos segmentos-alvo**

VANTAGENS DO BSC

- ⇒ Sistema estruturado de indicadores. Verificar se a estratégia está funcionando ou não.
- ⇒ Visão sistêmica:
 - Impedir que a melhoria em um aspecto, seja obtida com o custo da deterioração de causa e efeito.
 - Entender as relações de causa e efeito
- ⇒ Intensificar o foco nos processos críticos.
- ⇒ Foco balanceado nos principais aspectos do negócio.
- ⇒ Traduz a estratégia e seus objetivos em um conjunto específico de indicadores. Ajuda a direcionar o foco.
- ⇒ Comunicar, desdobrar e implementar a estratégia.
- ⇒ Base para o reconhecimento e remuneração.



BSC : Por que Utilizar

O Modelo BSC

Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia

- **Comunicar a estratégia por toda a organização**
- **Possibilitar uma análise global do desempenho**
- **Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia**
- **Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais**

Kaplan/Norton – Os 5 princípios de uma Estratégia focada na Organização

Traduza as Estratégias

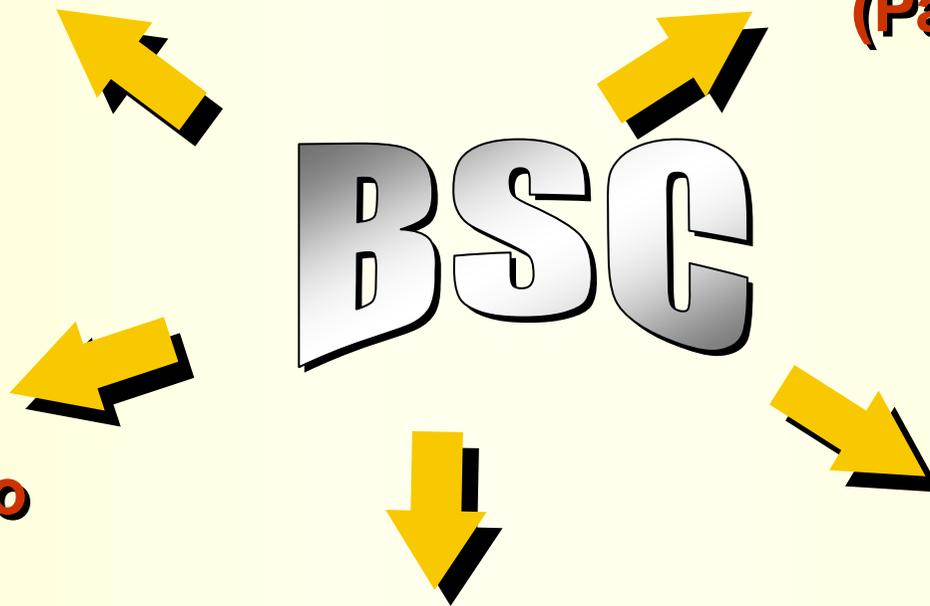
Liderança Executiva (Patrocinador)

BSC

Alinhe a Organização

A estratégia é Um processo contínuo

A estratégia é um trabalho de todos



O BSC como Ferramenta de apoio à Gestão

Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

Se formos bem-sucedidos financeiramente, como seremos vistos pelos nossos acionistas?



Para realizarmos nossa visão, como iremos aprender a melhorar?

Para satisfazermos nossos clientes em que processos devemos ser excelentes?



Desenvolvendo Correlações Lógicas

(Causa X Efeito)

Para realizar a visão

Para agregar valor e sucesso financeiro...

Financeira

Visando atender as necessidades dos Clientes e da Sociedade...

Clientes

Para construir resultados e obter excelência nos processos internos...

Processos Internos

Desenvolver as Pessoas...

Aprendizado e Crescimento

- BSC - Facilita a Tradução da Visão

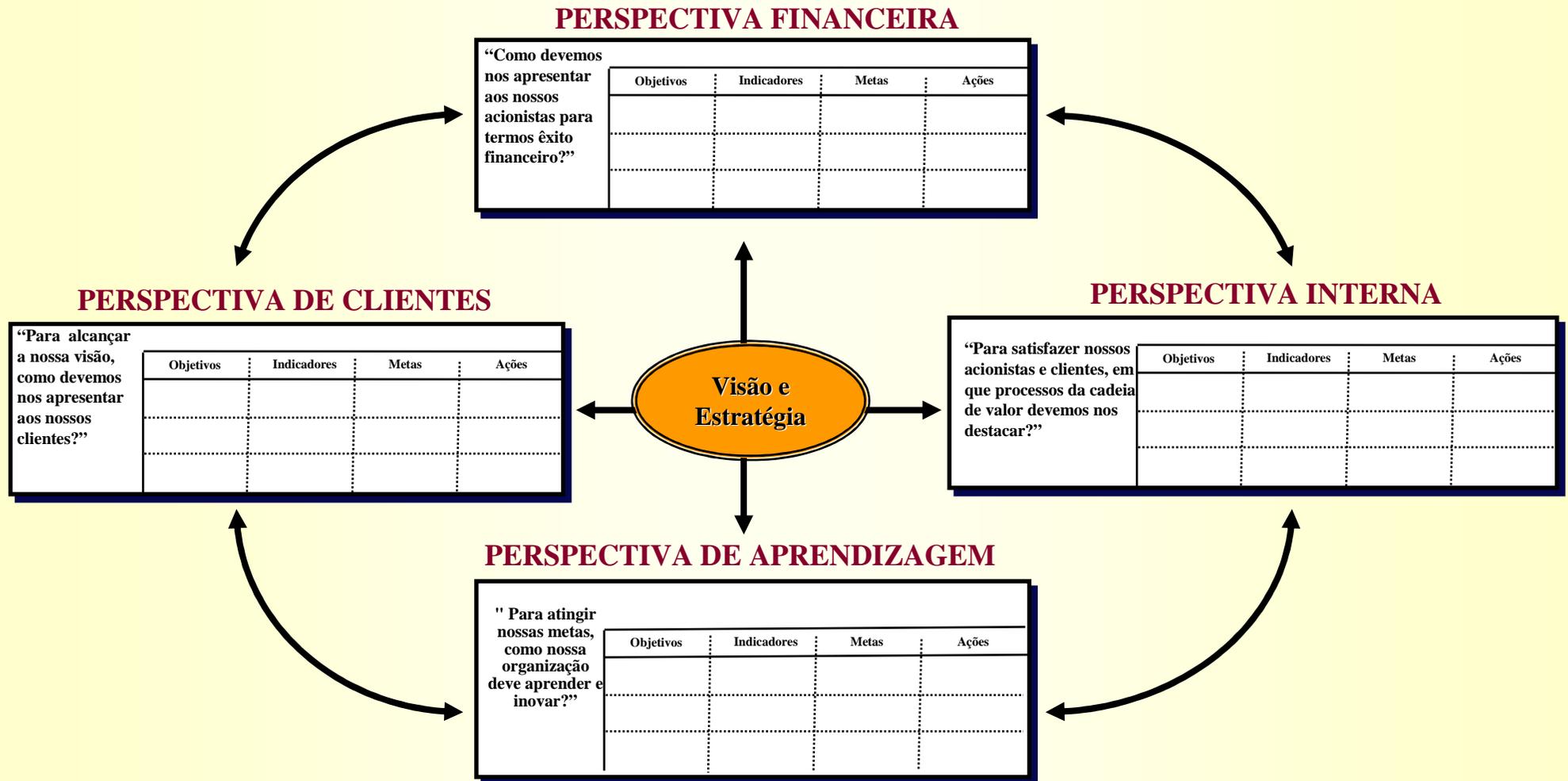


Balanced Scorecard (BSC)

Um conjunto de indicadores de desempenho, financeiros e não-financeiros balanceado segundo as perspectivas de todas as partes interessadas e objetivos estratégicos e que proporciona à organização uma rápida e abrangente visão do negócio, atual e futura.



- BSC - Orienta o Processo de Formulação da Estratégia



INTEGRANDO A ESTRATÉGIA

Para atingir nossa visão, que habilidades precisamos para mudar e melhorar?

Para atingir nossa visão, como devemos ser percebidos pelos nossos clientes?

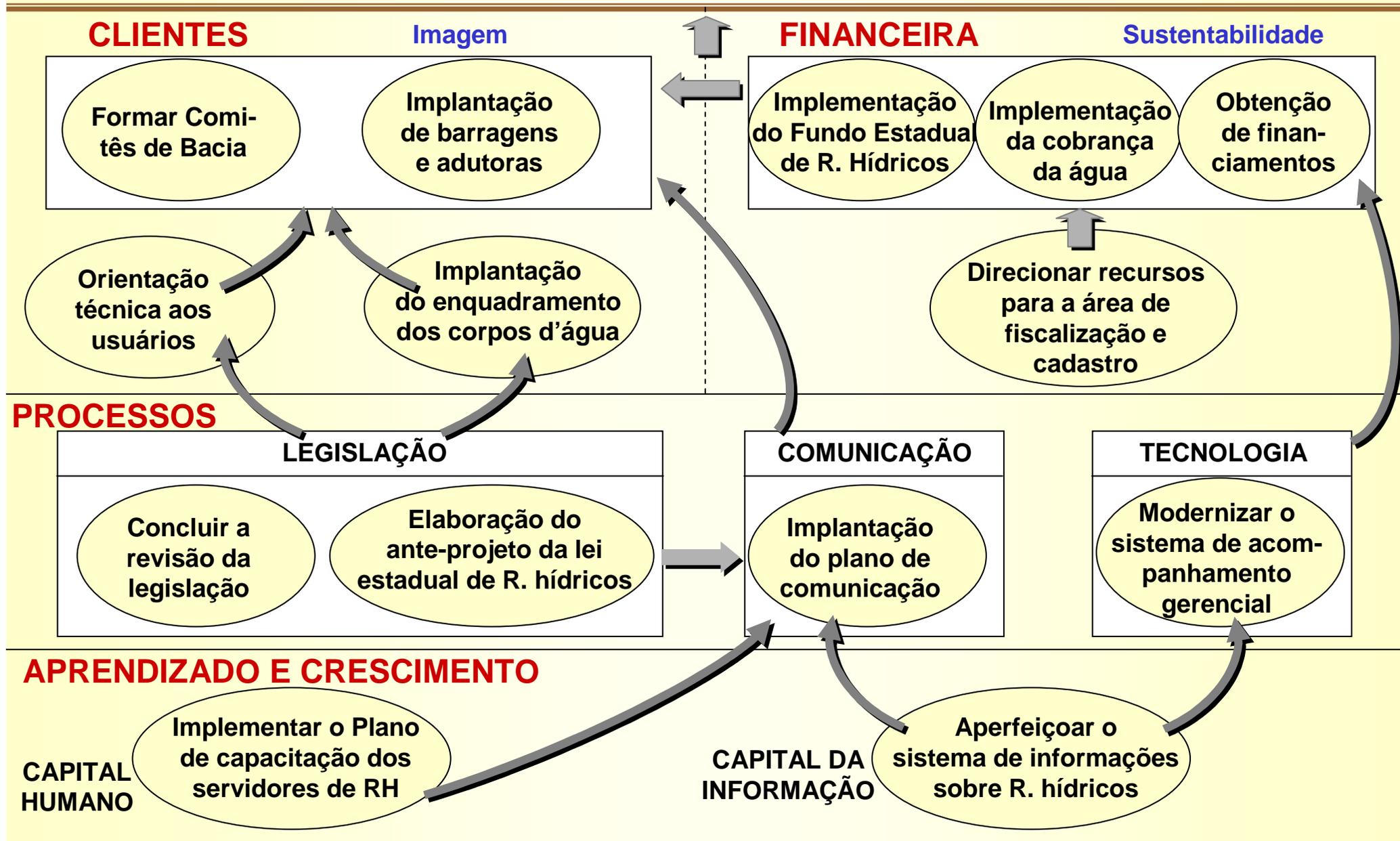


Para termos sucesso, que resultados financeiros devemos demonstrar aos nossos acionistas?

Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em que processos devemos ter um desempenho excelente?

-
- Mapas estratégicos

Missão : Promover a gestão dos recursos hídricos de forma a assegurar água para o desenvolvimento sustentável com qualidade de vida



APRESENTAÇÃO DO BSC

Perspectivas	Financeira	Clientes	Processo	Pessoas
Objetivos	Ser auto-sustentável	Novos segmentos		
Outcomes	Índice de sustentabilidade	% de novos clientes		
Iniciativas	Ampliar receita não compulsória	Aumentar o relacionamento		
Drivers	% receita não compulsória	Número de visitas		

-
- Indicadores outcomes e drivers

— Indicadores de Resultado
— Indicadores de Tendência

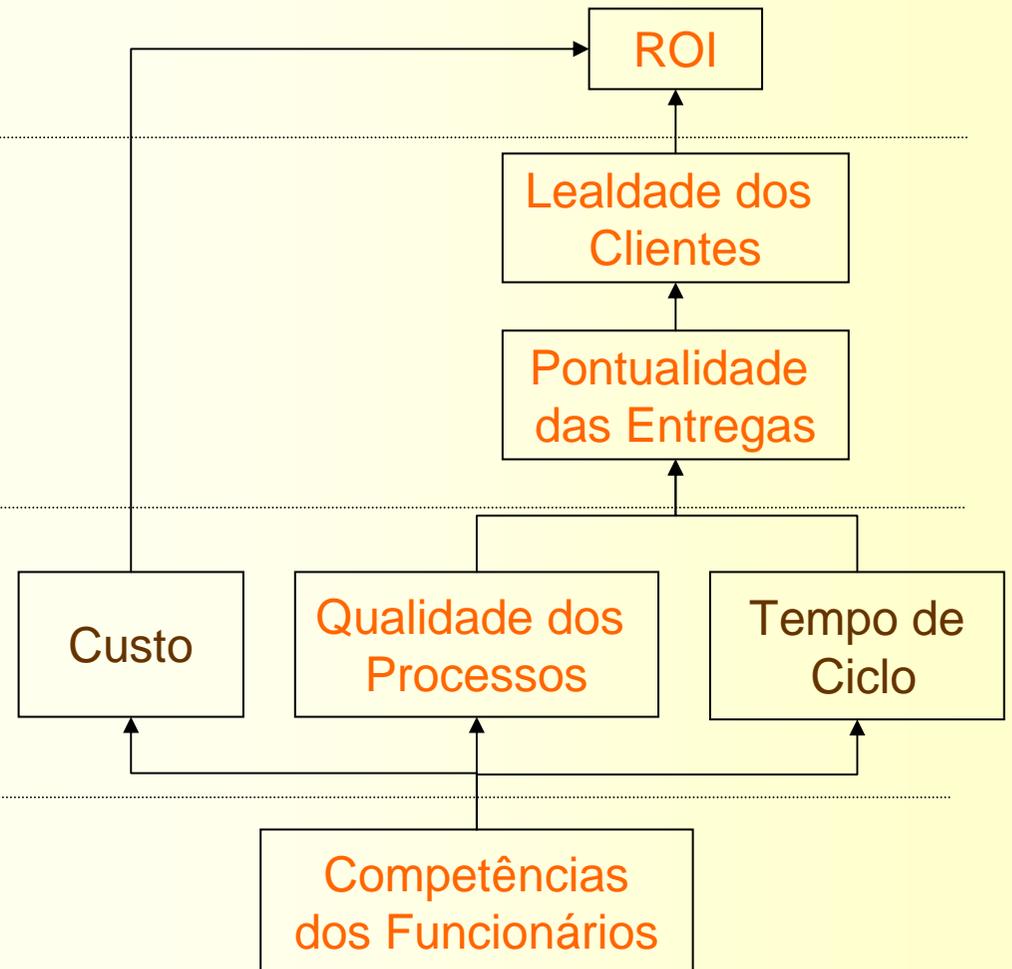
Exemplo - Causa e Efeito:

Financeira

Cliente

Processos Internos

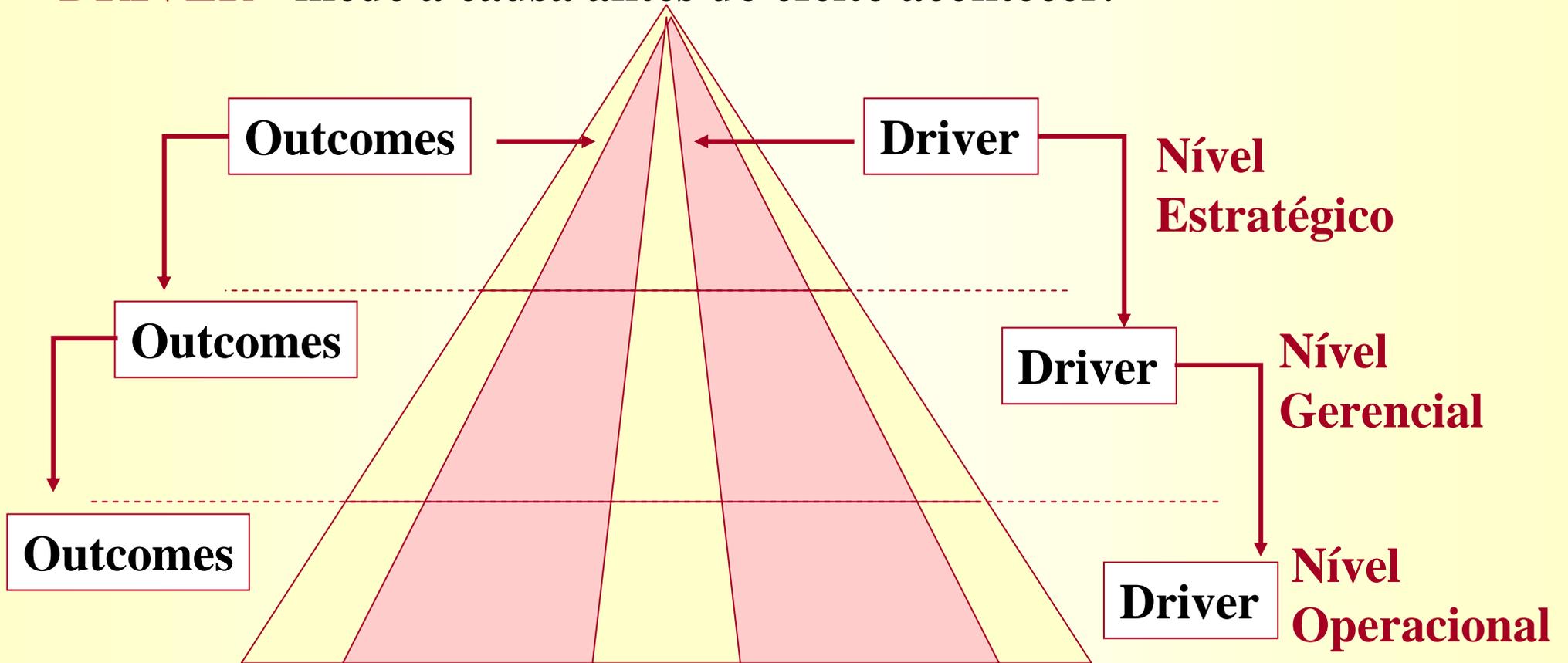
Aprendizagem & Crescimento



OUTCOME / DRIVER

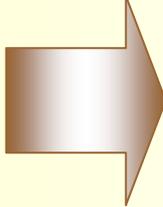
OUTCOME - mede o efeito após certo tempo.

DRIVER - mede a causa antes do efeito acontecer.



BSC

Perspectiva do Cliente



FCS

- Satisfação do Cliente
- 

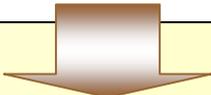
Objetivo Estratégico

- Reduzir o prazo de entrega do produto.
- 

Indicadores

- Número de reclamações por atraso no recebimento.
- 

Meta

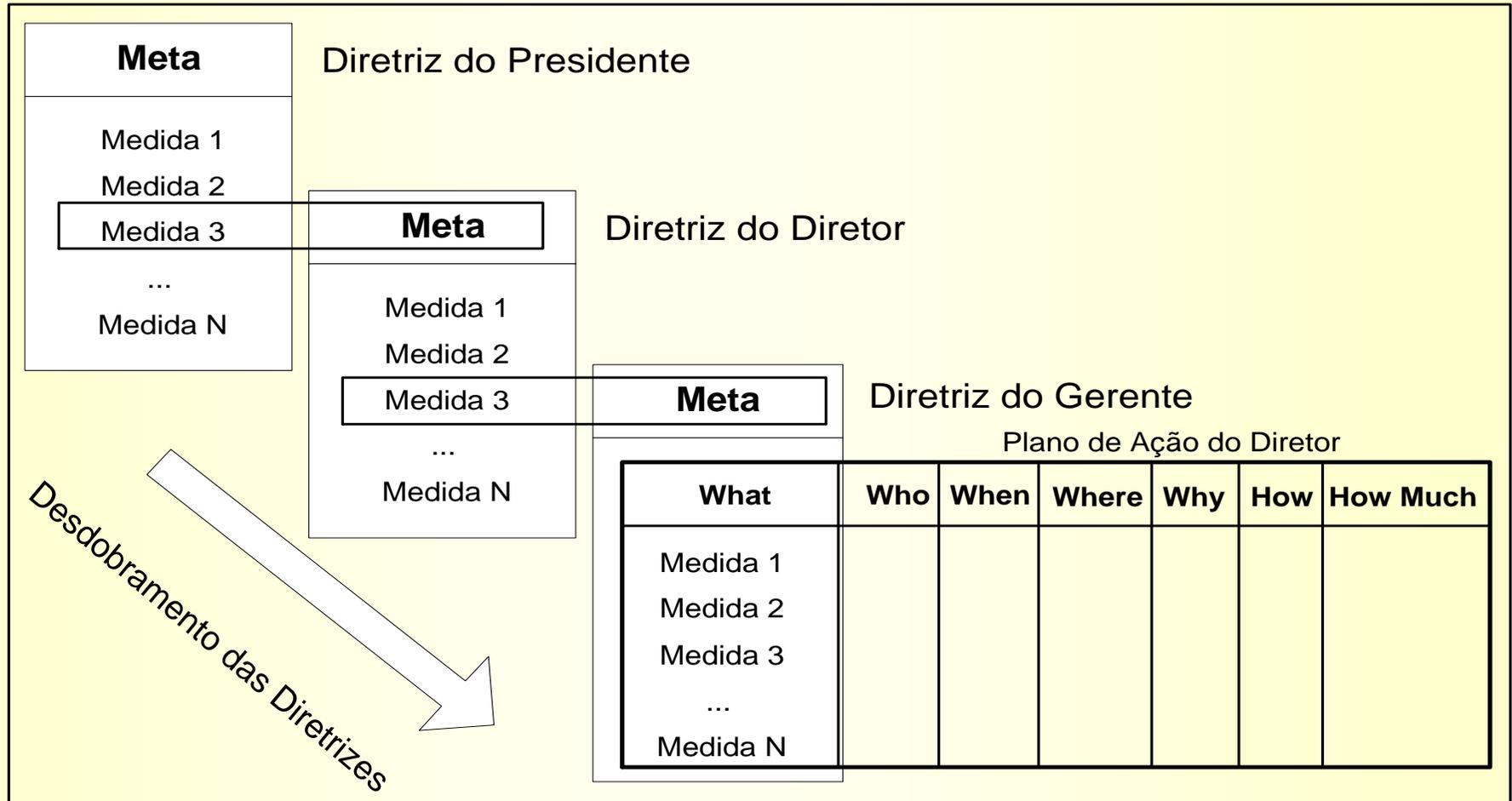
- Diminuir o número de reclamações de 20 para 5, em 6 meses.
- 

Ação

- Disponibilizar o produto na data estabelecida.

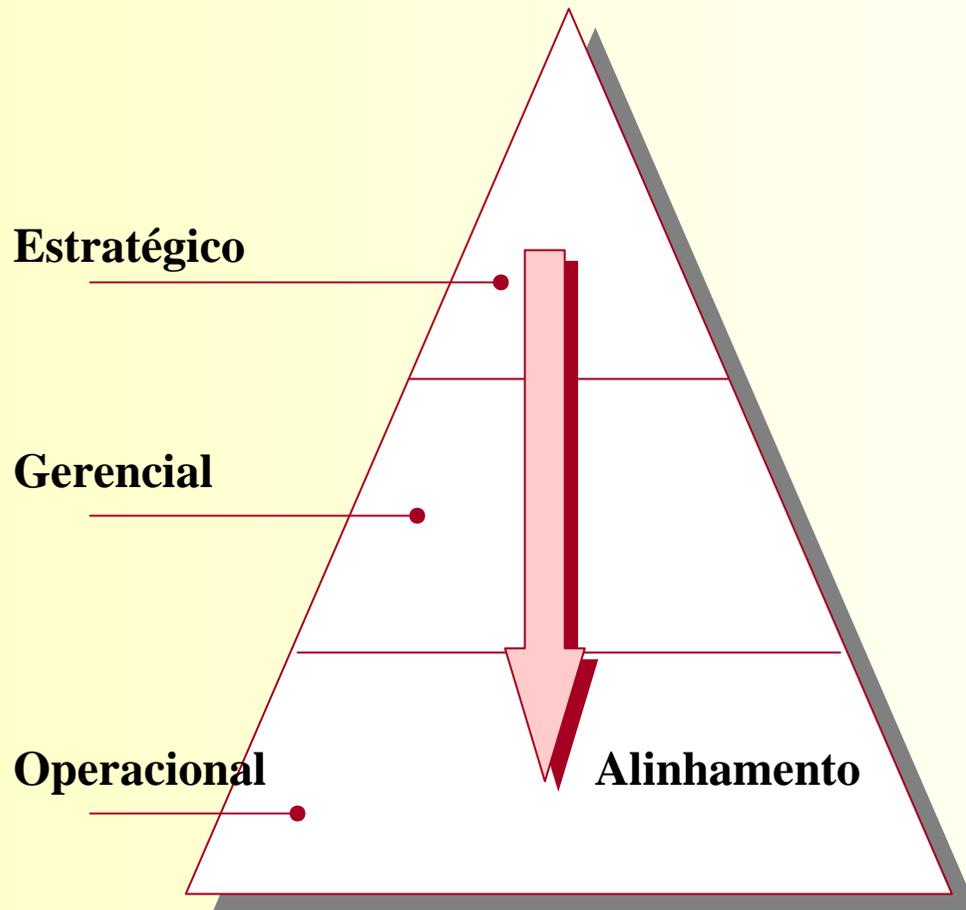
-
- Desdobramento da estratégia

Após a definição... Desdobramento de metas



Fonte: LOR, 2001

SISTEMA DE MEDIÇÃO



- **Estratégico:** Avaliar o efeito das estratégias na organização como um todo.
- **Gerencial:** Verificar a contribuição dos setores (unidades) à estratégia.
- **Operacional:** Avaliar os processos ou rotinas.

COMPONENTES BSC



Objetivo

O que é crítico para alcance da estratégia?



Indicador

Como será medido?



Meta

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários?



Iniciativa

Projetos e programas?

DEFINIÇÃO DAS INICIATIVAS OU PROGRAMAS

EXEMPLO

Uma iniciativa estratégica fechará o diferencial de desempenho do objetivo

Objetivo

Indicador

Meta

Iniciativas

Ampliar participação no mercado educacional

% Participação no mercado industrial de educação profissional

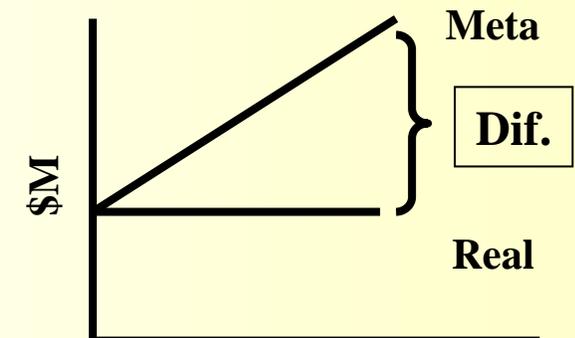
70 %

**- Desenvolver programas de ensino a distância
- Rever programa educacional**

O que a estratégica deve alcançar e o crítico para o seu sucesso

Como o sucesso para atingir a estratégica será medido e rastreado

O nível de desempenho ou de taxa de melhoria necessária baseado no diferencial identificado



Visão e Estratégia

Perspectiva Financeira

“Se formos bem-sucedidos, como cuidaremos de nossos acionistas?”

Objetivos	Indicadores	Alvos	Iniciativas

Perspectiva do Cliente

“Para realizar a visão, como devo cuidar dos clientes?”

Objetivos	Indicadores	Alvos	Iniciativas

Perspectiva Interna

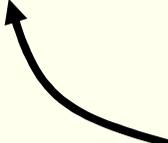
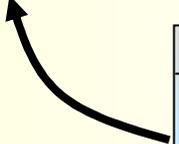
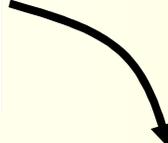
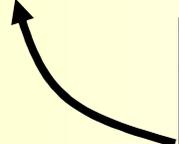
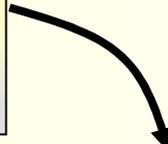
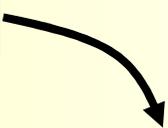
“Para satisfazer os clientes, em que processos devo ser excelente?”

Objetivos	Indicadores	Alvos	Iniciativas

Aprendizado e Crescimento

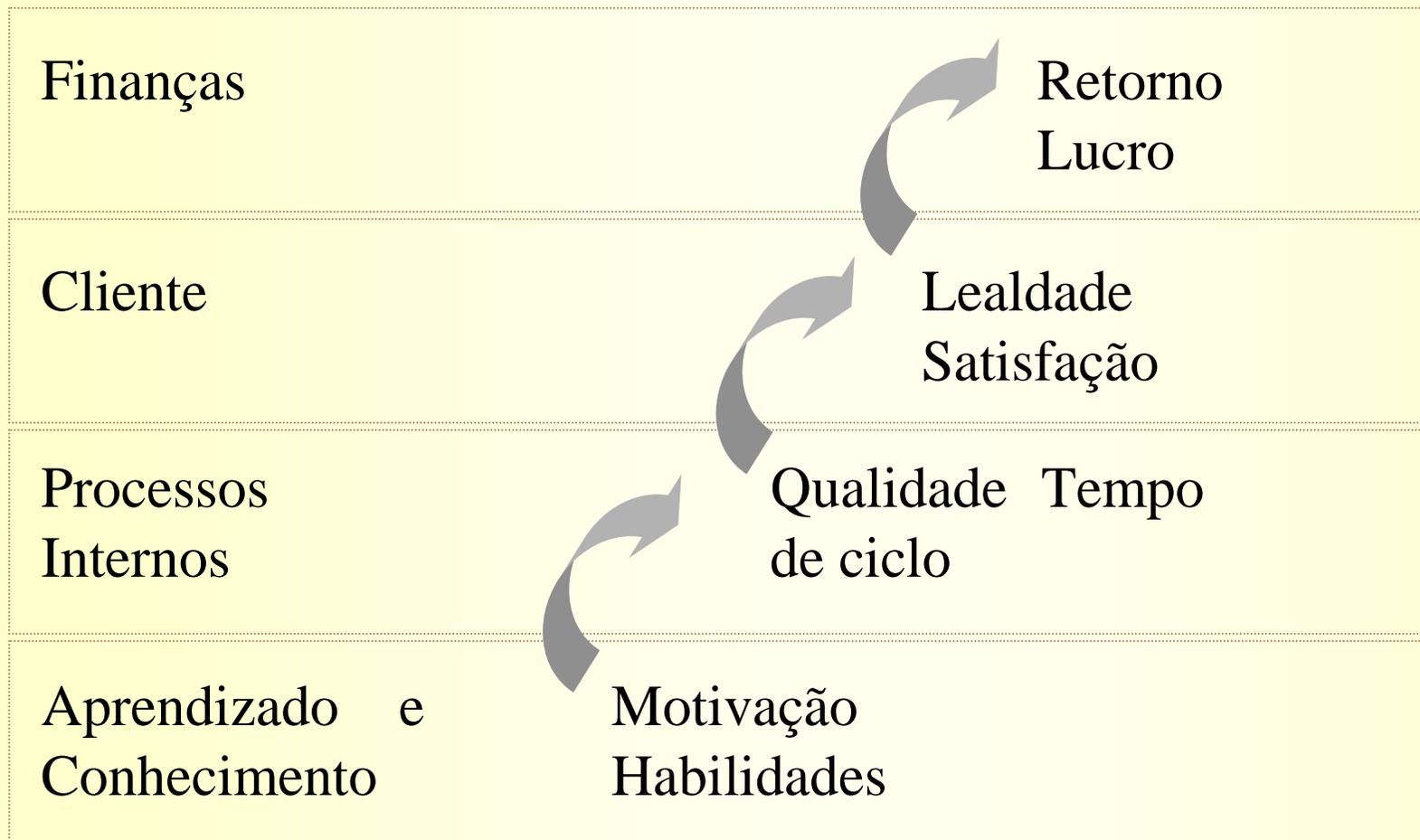
“Para realizar a visão, como a organização deve aprender e melhorar?”

Objetivos	Indicadores	Alvos	Iniciativas



RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO

QUEM RELACIONAR AS 4 PERSPECTIVAS DO BSC



Exemplo de Balanced Score Card

Objetivos:	Medidas Estratégicas:	Atual:	Ano 1:	Ano 2:	Ano 3:	Ano 4:
Financeiros:						
F1-Aumentar Rentabilidade	Retorno s/o cap. aplicado	12%	20%	22%	22%	22%
F2-Ampliar fontes de Receita	Crescimento anual faturamento	30%	40%	35%	35%	35%
F3-Reduzir estrutura Custos	Custo por acesso instalado	\$ 1.000	\$ 800	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Mercadológicos:						
M1-Melhorar satisfação usuário	Penetração do mercado	2%	4%	4,5%	5%	5,5%
M2-Melhorar satisfação pós-venda	Retenção do usuário atual	90%	95%	90%	93%	95%
M3-Aumentar intensidade de uso	Air time/usuário/mês	200 min.	230 min.	250 min.	260 min.	260 min.
M4-Manter Market Share	Market Share	100%	90%	80%	70%	70%
M5-Melhorar qualidade do serviço	Taxa de bloqueio	12%	6%	4%	2%	2%
M6-Diversificar fontes de receita	Aumento receita de novos serviços	0%	20%	30%	30%	30%
Processos Internos:						
I1-Conhecer melhor o mercado						
I2-Desenvolver tecnologia digital	Participação de usuários digitais	0%	15%	30%	40%	50%
I3-Criar pacotes tarifários p/segmentos	Aumento receita de pacotes	0%	10%	20%	25%	30%
I4-Deslocar clientes p/novos canais	Aumento de novos canais	0%	50%	30%	20%	20%
I5-Aumentar a área coberta	Aumento da área coberta	20%	30%	40%	40%	40%
I6-Melhorar qualidade manutenção	No. de pedidos de manutenção/mês	55 mil	40 mil	20 mil	15 mil	15 mil
I7-Melhorar produtividade operacional	Receita operacional anual/funcionário	\$50 mil	\$70 mil	\$ 80 mil	\$ 90 mil	\$ 90 mil
Infra estrutura:						
E1-Desen. Competências Estratégicas	Taxa de pessoal treinado	20%	40%	60%	80%	90%
E2-Des. Sistema Informa. Estratégicas	Taxa de disponib. de informações.	20%	40%	50%	60%	70%
E3-Alinhamento de objetivos pessoais	Lucro Líquido Anual/empregado	\$ 5 mil	\$ 6 mil	\$ 7 mil	\$ 8 mil	\$ 9 mil

Bibliografia – onde aprender mais sobre BSC

- A estratégia em ação – Balanced scorecard. Robert Kaplan e David Norton. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Organização orientada para a estratégia. Robert Kaplan e David Norton. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Mapas Estratégicos. Robert Kaplan e David Norton. Rio de Janeiro: ED. Campus.