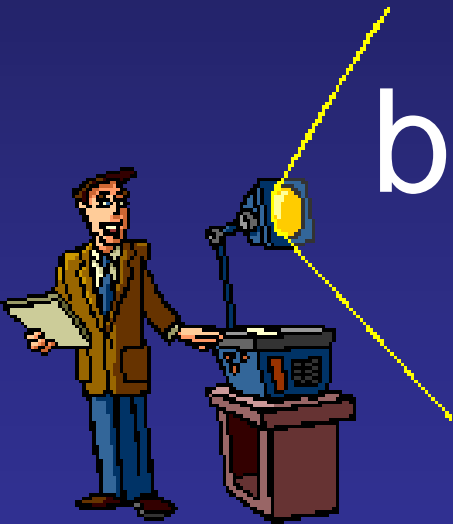


Conceitos sobre balanced scorecard

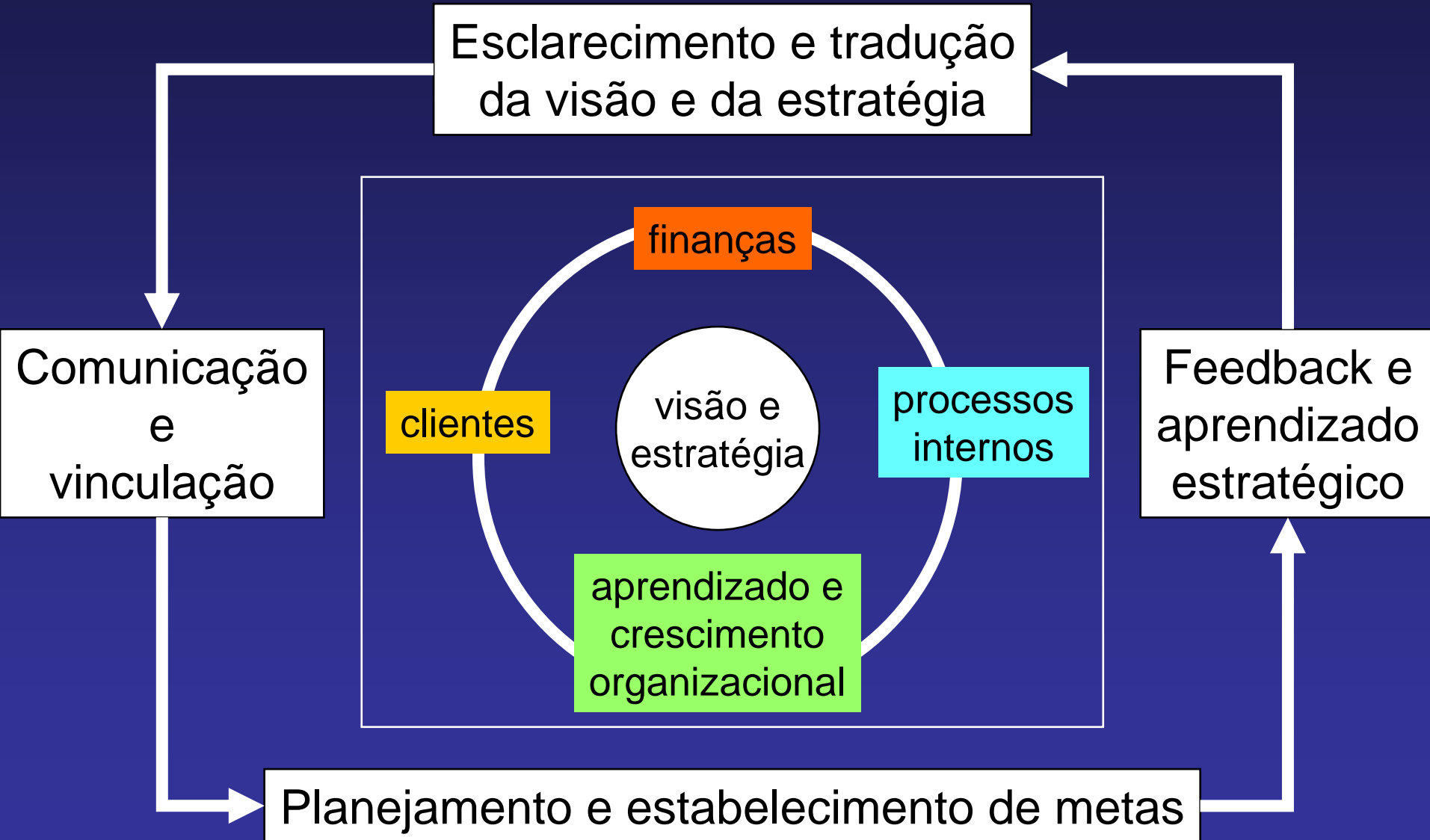


Prof. Henrique Rozenfeld

- Visão geral
- Indicadores do balanced scorecard
 - financeiros
 - dos clientes
 - dos processos
 - de aprendizado e crescimento
- Processo de utilização do balanced scorecard / obtenção do primeiro scorecard
- Case de utilização
- Comentário final

Balanced Scorecard é um instrumento de gestão estratégica, mais que um conjunto de indicadores

Balanced scorecard e o processo de sua utilização



O que é balanced scorecard? (1)



- Deriva da visão e estratégia da empresa
- Traduz missão em estratégia
- Não é desenvolver um novo conjunto de indicadores
- Visa desenvolver um novo sistema gerencial
- Preserva indicadores financeiros tradicionais (passado)
- Complementa-os impulsionando o desempenho futuro (por meio de performance drivers)

O que é balanced scorecard? (2)



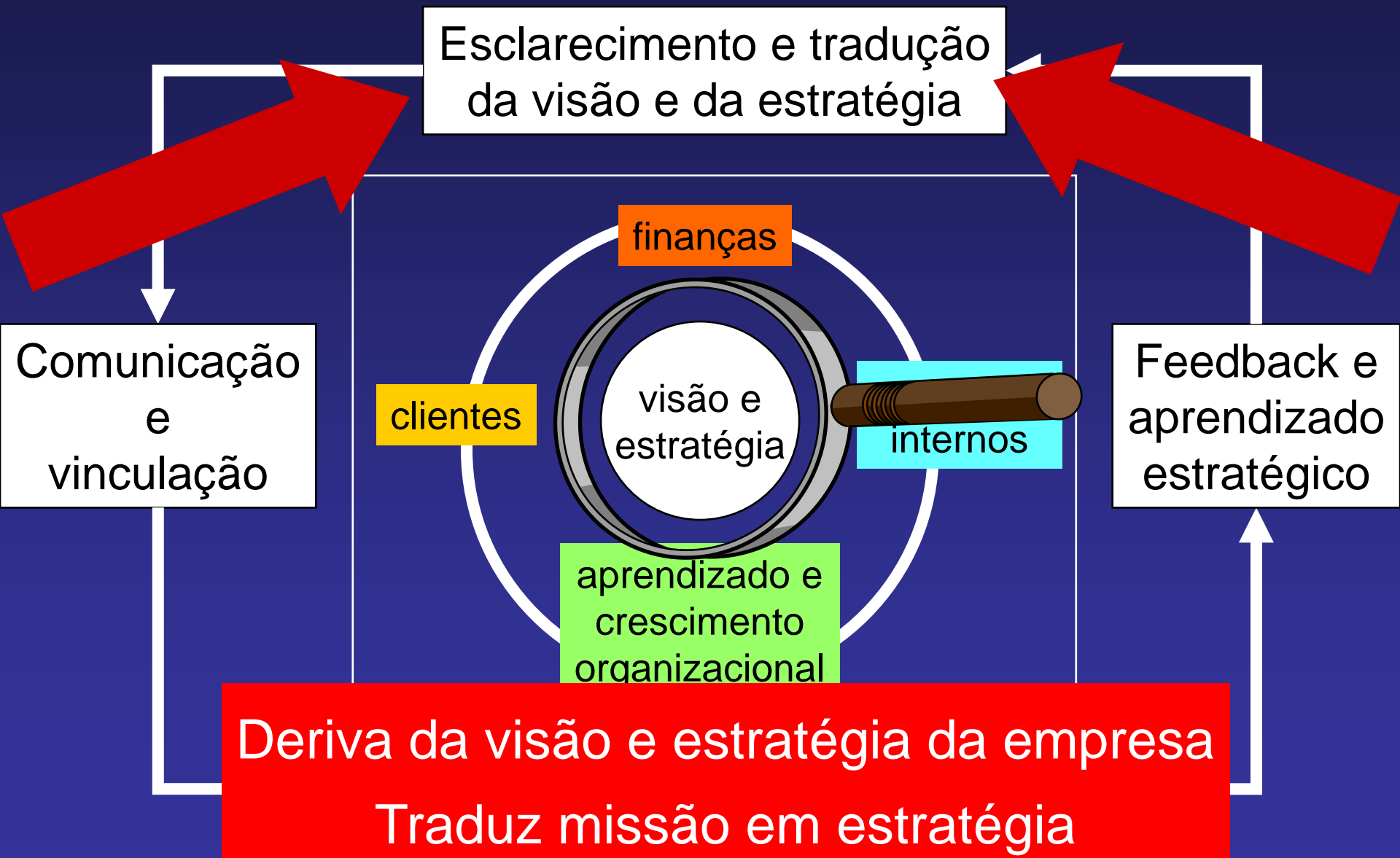
- Dá atenção aos resultados financeiros de curto prazo, mas também reconhece o valor de construção de ativos inatingíveis e capacidades competitivas
- Mais que indicadores sumarizados
- Divulgado para todos os níveis da organização
- Utilizar como sistema de comunicação, informação e aprendizado e não como sistema de controle

Razões para implantação do balanced scorecard



- Obter clareza e consenso com a estratégia
- Alcançar foco
- Desenvolver liderança
- Intervenção estratégica
- Educar a organização
- Estabelecer metas estratégicas
- Alinhar programas de investimento
- Criar um sistema de feed-back

Estratégia e o balanced scorecard



Integração dos indicadores do BSC à estratégia



- Descreve visão de futuro para toda a empresa
- Cria modelo holístico da estratégia (todos podem contribuir)
- Dá foco aos esforços de mudança

Como?

Vamos conhecer antes os indicadores

Indicadores do balanced scorecard

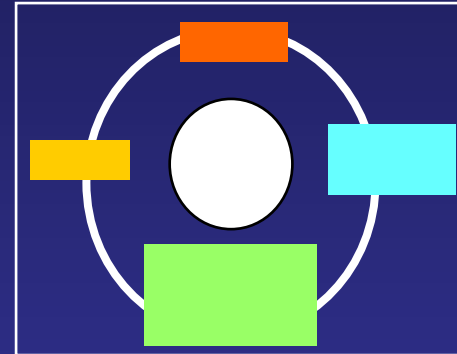


finanças

Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas ?

clientes

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



processos internos

Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócio deveremos alcançar excelência ?

aprendizado e crescimento organizacional

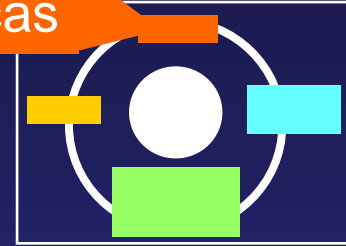
Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar ?

Indicadores financeiros



- Foco para objetivos e indicadores de outras perspectivas do BSC

finanças



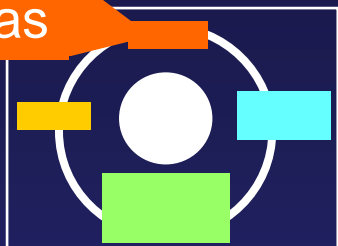
- Objetivos e indicadores diferentes por BU

- Vincular as estratégias das BUs, cujas fases são: crescimento / sustentação / colheita

Indicadores financeiros segundo a estratégia da empresa



finanças

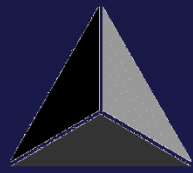


Temas estratégicos

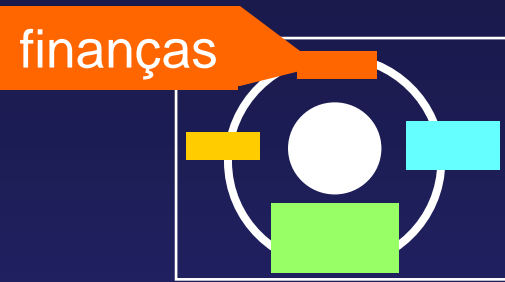
Estratégia da BU

	Aumento e mix de receita	Reduzir custos / aumentar produtividade.	Utilizar ativos
crescimento			
sustentação			
colheita			

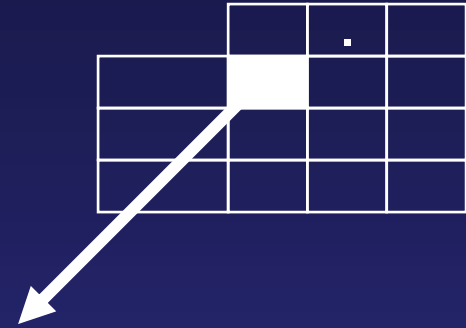
Indicadores financeiros 1



NUMA



Crescimento
X
aumento e mix de receita



- Aumento da taxa de vendas por segmento
- Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes

Ações

Novos produtos

Novas aplicações

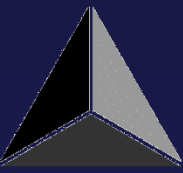
Novos clientes e mercados

Nova estratégia de preços

Novas relações entre BUs

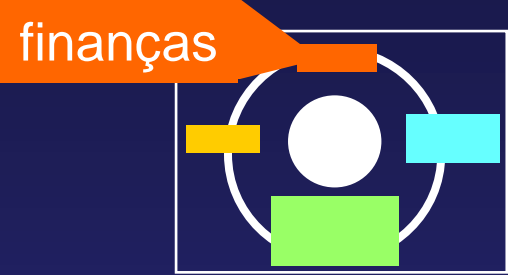
Novo mix produtos/serviços

Indicadores financeiros 2



NUMA

		.	



Aumento e mix de receita
versus

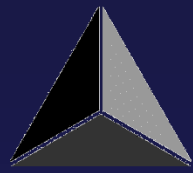
Sustentação

- Fatias de clientes e contas-alvo
- Vendas cruzadas
- % receita novas aplicações
- Lucratividade por clientes e produtos

Colheita

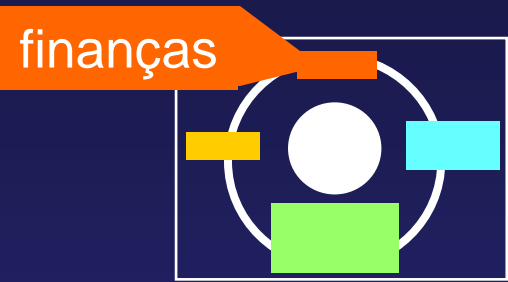
- Lucratividade por clientes e produtos
- % clientes não lucrativos

Indicadores financeiros 3



NUMA

		.	



Crescimento X
redução de custo
aumento de produtividade

• Receita por funcionário

Ações

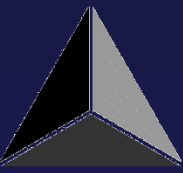
Redução do mix de canais com clientes

Aumento da produtividade da receita

Redução de custos unitários (ABC)

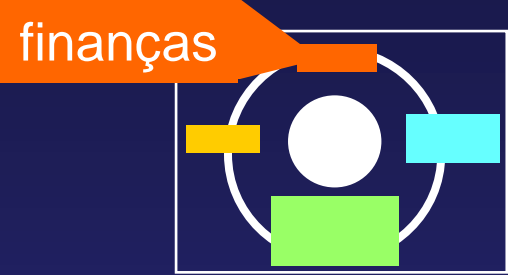
Redução de despesas operacionais

Indicadores financeiros 4



NUMA

		.	



Redução de custo /
aumento de produtividade
versus

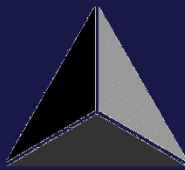
Sustentação

Colheita

- Custos versus custos dos concorrentes
- Taxas de redução de custos
- Despesas indiretas (% de vendas)

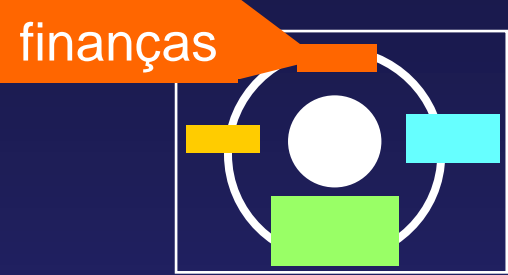
- Custos unitários (por unidade de produção; por transação)

Indicadores financeiros 5



NUMA

		.	



Crescimento X
utilização dos ativos
estratégia de investimentos

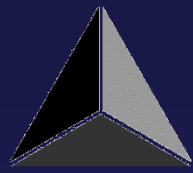
- Investimento (% de vendas)
- P & D (% de vendas)

Ações

Redução do ciclo de caixa

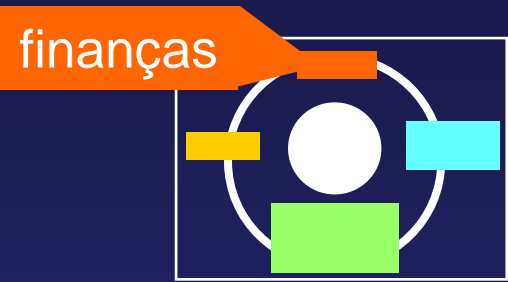
Melhoria da utilização dos ativos

Indicadores financeiros 6



NUMA

		.	



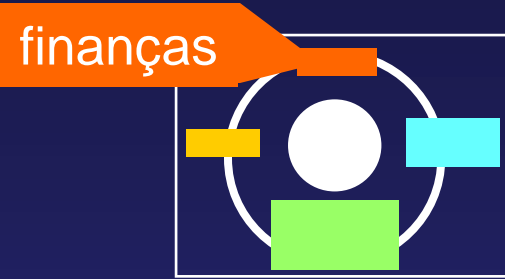
Utilização dos ativos /
estratégia de investimentos
versus

Sustentação

Colheita

- Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa)
- ROCE por categoria-chave de ativo
- Taxas de utilização de ativos

- Retorno
- Rendimento (throughput)



Temas estratégicos

Aumento e mix de receita	Reduzir custos / aumentar produtividade.	Utilizar ativos
--------------------------	--	-----------------

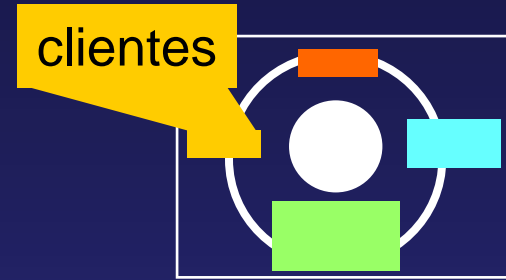
Estratégia da BU

crescimento	Incorporar objetivos explícitos de administração de riscos
sustentação	
colheita	

Indicadores dos clientes 1 indicadores essenciais



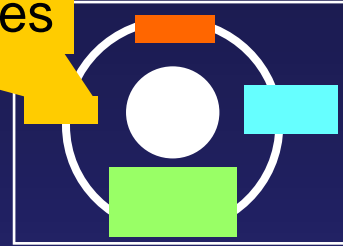
- Os cliente atuais e potenciais não são homogêneos



Indicadores dos clientes 2 segmentação de mercado



clientes



Cientes	Lucrativo	Não-lucrativo
Segmento-alvo	Retenção	Transformação
Segmento não-específico	Monitoração	Eliminação

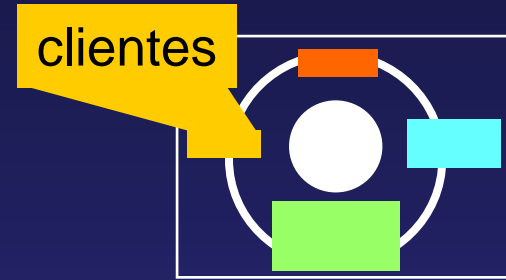
Lucratividade
dos clientes

- ABC permite medir lucratividade individual e agregada
- Nem todas exigências dos clientes são lucrativas
- Utilizando indicadores de segmento X lucratividade, obtém-se feedback sobre eficácia da segmentação

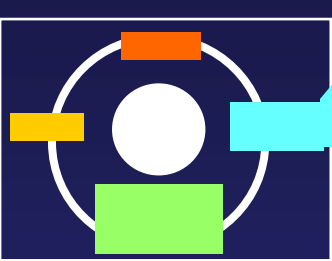
Indicadores dos clientes 3



- Medindo as propostas de valor, além da essência



Indicadores dos processos 1



processos
internos

- Definir uma cadeia de valor para os processos

Identificação das necessidades dos clientes

Inovação

Operações

Projeto

Desenvolvimento

Produção

Comercialização

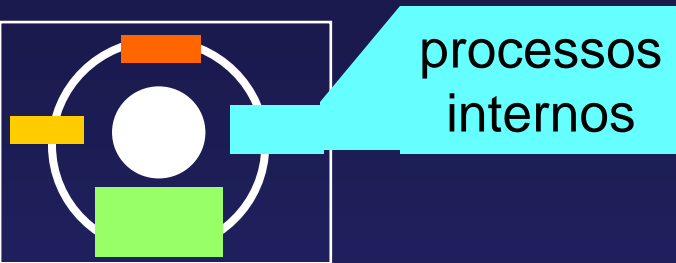
Serviço

time-to-market

cadeia de suprimentos

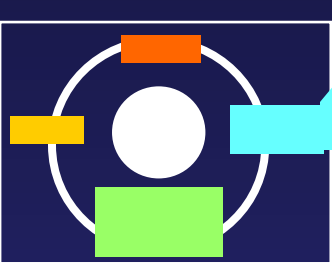
Satisfação das necessidades dos clientes

Indicadores dos processos 2 comentários



- A derivação dos objetivos e indicadores para os processos internos é a principal diferença entre BSC e sistemas tradicionais
- Essa derivação vem de estratégias explícitas voltadas ao atendimento das expectativas dos acionistas e clientes-alvo
- Essa análise costuma revelar novos processos

Indicadores dos processos 3



processos
internos



Inovação

Operação

Serviço

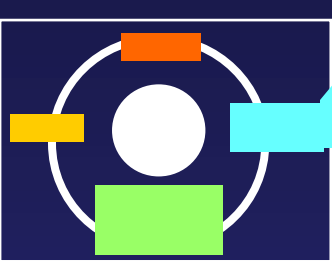
- % vendas de produtos novos
- % vendas produtos proprietários
- lançamento de novos produtos X do concorrente
- lançamento de novos produtos X planejado
- capacidades técnicas do processo de produção
- tempo de desenvolvimento da próxima geração

P & D

Desenvolvimento de produto

- tempo de equilíbrio: recuperação do investimento

Indicadores dos processos 4



processos
internos



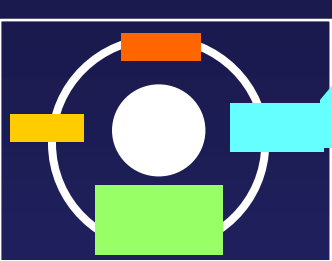
Inovação

Operação

Serviço

- Tradicionalmente os processos eram monitorados por indicadores financeiros, que causaram vários problemas
- Devem ser complementados por indicadores de tempo, qualidade e custo
- Podem existir indicadores adicionais específicos (por exemplo, flexibilidade)

Indicadores dos processos 5



processos
internos

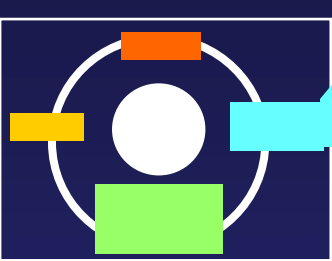


Inovação — Operação — Serviço

indicadores de tempo

- tempo de ciclo (throughput), com várias definições de início e fim de ciclo
- eficácia do ciclo de produção = tempo de processo / tempo de ciclo

Indicadores dos processos 6



processos
internos



Inovação — Operação — Serviço

indicadores de qualidade

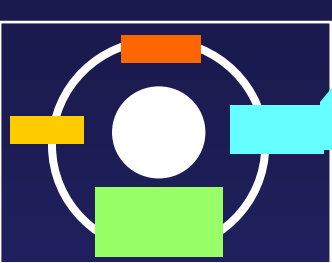
- taxas de defeito por milhão (por processo)
- índices de acertos (produzidos / processados)
- desperdício
- perdas
- retrabalho
- devoluções
- % de processos sob controle estatístico

Indicadores dos processos 7



- Utilizar o ABC para melhor mapear relações entre, por exemplo, gastos em P&D e volumes produzidos, e também custos indiretos...

Indicadores dos processos 8



processos
internos



Inovação

Operação

Serviço

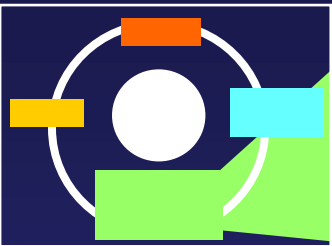
- utilizar também os mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo para os processo operacionais
- avaliar nível de atendimento
- avaliar processo de faturamento
- avaliar reciclagem,...

Indicadores dos processos 9



Para processos específicos resultantes do desdobramento dos objetivos, indicadores financeiros e de clientes.... Determinar indicadores específicos. Exemplo: gerenciamento da marca, liderança em fornecedores, etc...

Indicadores de aprendizado e crescimento 0



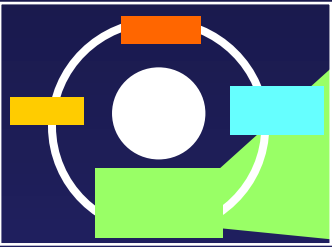
aprendizado e
crescimento
organizacional

Oferecem a infra-estrutura
para se atingir os objetivos
das outras 3 perspectivas

Categorias

- Capacidades dos funcionários
- Capacidades dos sistemas de informação
- Motivação, empowerment e alinhamento

Indicadores de aprendizado e crescimento 1



aprendizado e
crescimento
organizacional

Capacidades dos
funcionários

Resultados

Produtividade
dos funcionários

Indicadores
essenciais

Retenção
dos funcionários

Satisfação
dos funcionários

vetores

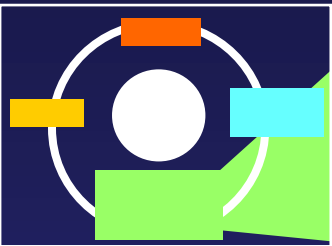
Competência
dos funcionários

Infra-estrutura
tecnológica

Clima
para ação



Indicadores de aprendizado e crescimento 2



aprendizado e
crescimento
organizacional

Capacidades dos
funcionários

Indicadores essenciais

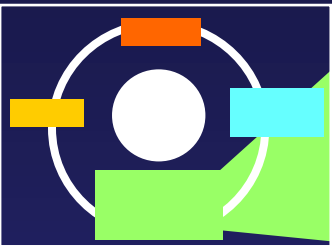
- Nível de satisfação (critérios/entrevista/notas)
- % de rotatividade de pessoas-chave
- Receita por funcionário (limitações)
- Receita por funcionário s/ custos diretos (só lucro)
- Denominador = remuneração de funcionário

Produtividade

Retenção

Satisfação

Indicadores de aprendizado e crescimento 3



aprendizado e
crescimento
organizacional

Capacidades dos
funcionários

vetores

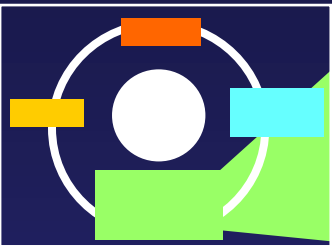
- Habilidades estratégicas
- Níveis de treinamento
- Tecnologias estratégicas
- Captura de experiência
- Ciclo de decisões críticas
- Espírito de equipe
-

Competência
dos funcionários

Infra-estrutura
tecnológica

Clima
para ação

Taxa de cobertura de cargos estratégicos



aprendizado e
crescimento
organizacional

Capacidades dos
sistemas de informação

- Cobertura de funções estratégicas
- % de processos com feedback em tempo real sobre: qualidade, tempo e custos

Motivação, empowerment e alinhamento

- Sugestões apresentadas / implementadas
- Melhoria específicas (redução valores de indicadores)
- Alinhamento individual / organizacional
- Desempenho de equipe

Integração dos indicadores do BSC à estratégia

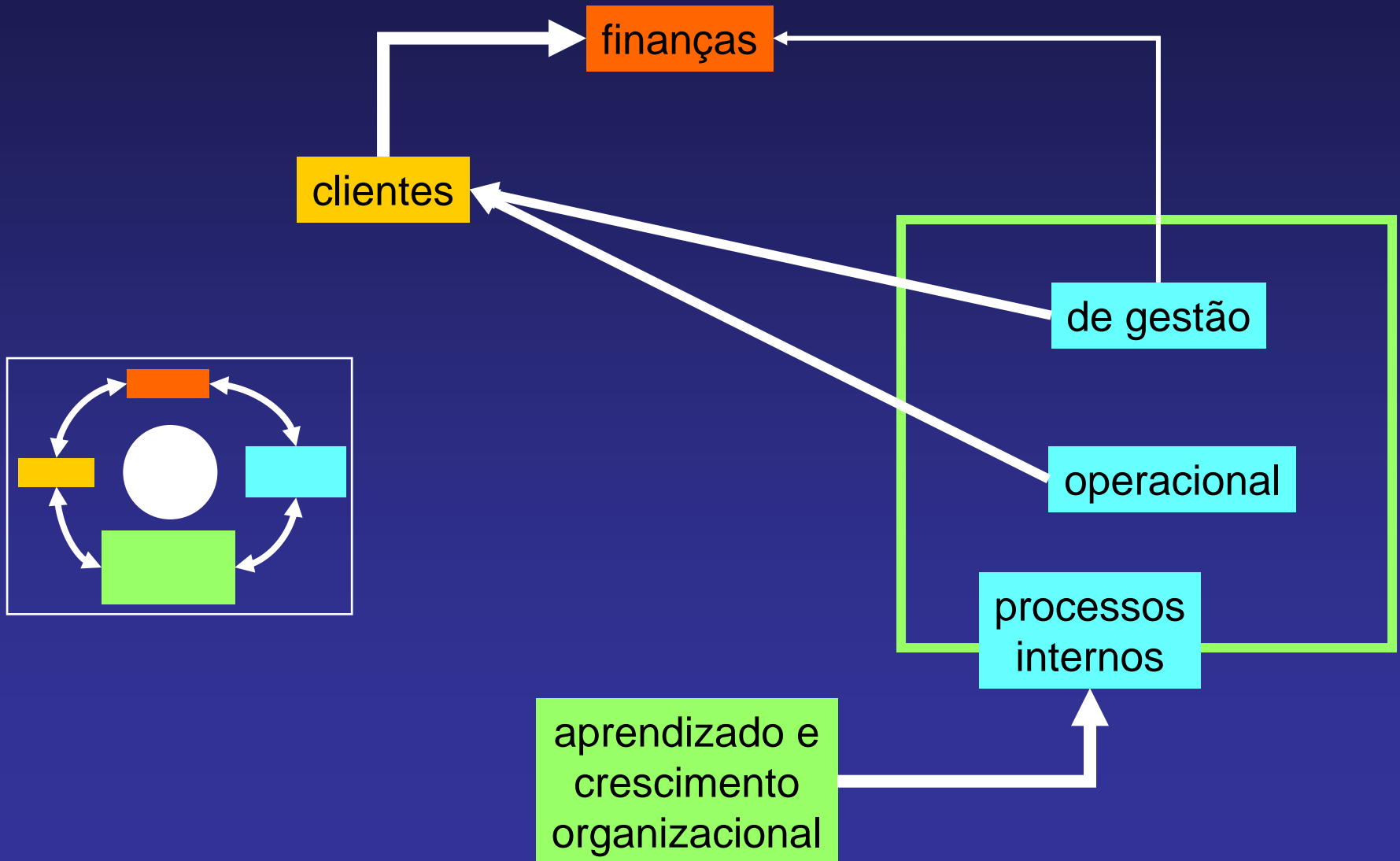


- Descreve visão de futuro para toda a empresa
- Cria modelo holístico da estratégia (todos podem contribuir)
- Dá foco aos esforços de mudança

Como?

- Relações de causa-efeito entre indicadores
- Combina indicador de resultado com vetores de desempenho
- Enfatiza os fatores financeiros

Relação de causa e efeito entre indicadores



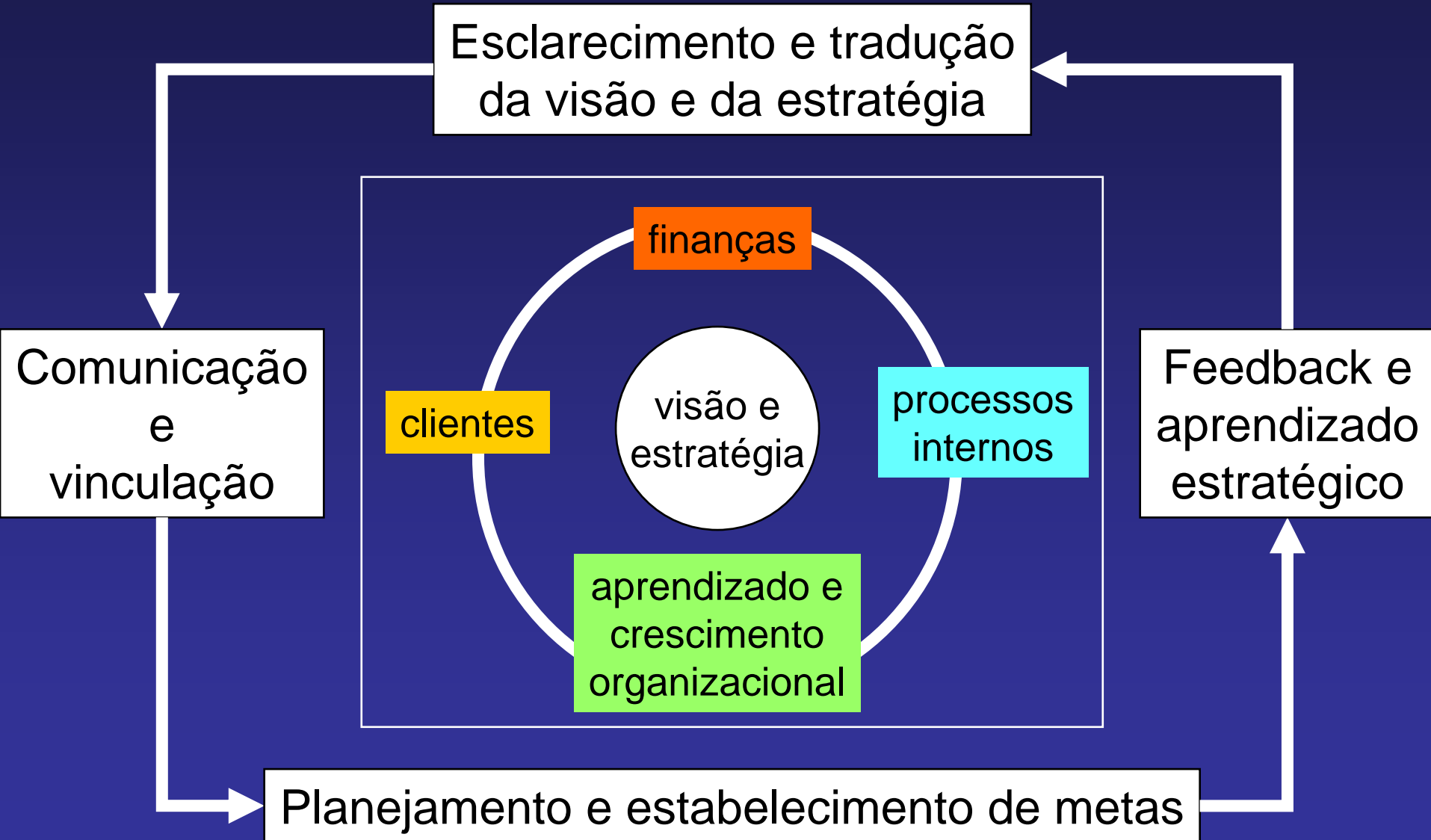
BSC utiliza indicadores genéricos, essenciais de resultado (outcome measures). São indicadores de ocorrência (lagging indicators)

Vetores de desempenho (performance drivers), indicadores de tendências (leading indicators) são específicos para uma BU

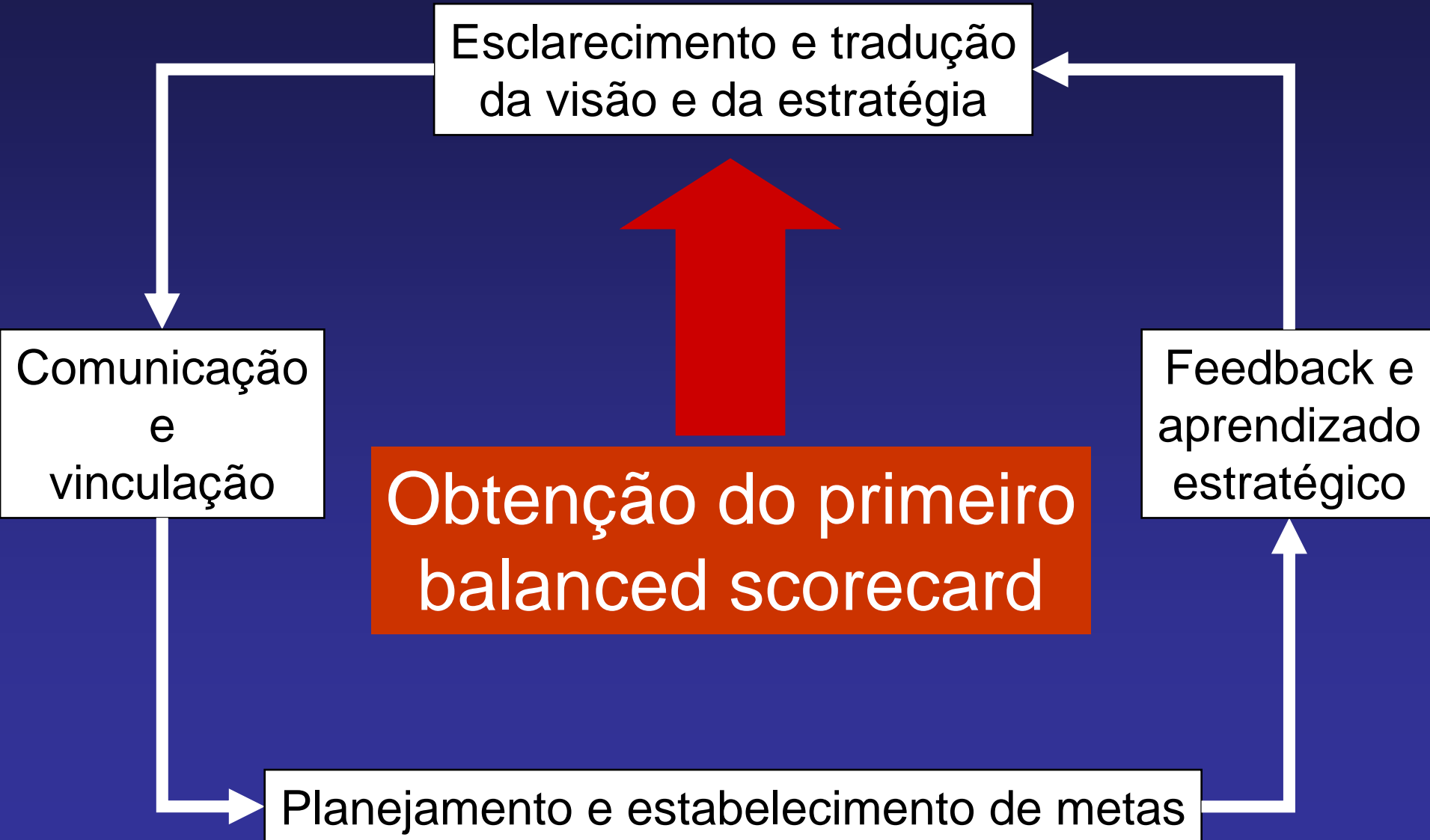
BSC deve ser uma combinação de ambos

Um sem o outro não comunica a maneira como os resultados podem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida

Balanced scorecard e o processo de sua utilização



Processo de utilização do BSC



Processo de utilização do BSC 1



Esclarecimento e tradução
da visão e da estratégia

Atividades

Esclarecendo a visão
Estabelecendo o consenso

Obtenção do primeiro
balanced scorecard

Resultados

- Estratégia é referência para processo gerencial
- Visão compartilhada base do aprendizado estratégico

Processo de Criação do 1º BSC Condições



- Um arquiteto capaz de estruturar, facilitar o processo e coletar informações básicas
- Engajamento da equipe executiva da BU
- Participação ativa dos altos executivos (+ liderança e comprometimento)
- Não exergá-lo como aperfeiçoamento do sistema de indicadores
- Obter o consenso e apoio da alta cúpula com relação aos motivos para o BSC (estabelecimento de objetivos)

Processo de Criação do 1º BSC

Etapas



- Definição da arquitetura de indicadores
 - 1. Selecionar a BU adequada
 - 2. Identificar as relações entre BU e corporação
- Consenso em função dos objetivos estratégicos
 - 3. Realizar a 1ª série de entrevistas
 - 4. Sessão de síntese
 - 5. 1º workshop executivo
- Escolha e elaboração de indicadores
 - 6. Reuniões dos sub-grupos
 - 7. 2º workshop executivo
- Elaboração do plano de implementação
 - 8. Desenvolver o plano de implementação
 - 9. 3º workshop executivo
 - 10. Finalizar o plano de implementação

1. Selecionar a BU adequada

Condições

- Deve ser fácil criar indicadores de desempenho financeiro
- Não deve ser muito restrita
- A unidade deve possuir estratégia para cumprir sua missão

2. Identificar as relações entre BU e corporação

O arquiteto deve conhecer

- Os objetivos financeiros da BU
- Temas corporativos primordiais
- Relações com outras BU

Processo de Criação do 1º BSC

Etapas



- Definição da arquitetura de indicadores
 - 1. Selecionar a BU adequada
 - 2. Identificar as relações entre BU e corporação
- Consenso em função dos objetivos estratégicos
 - 3. Realizar a 1ª série de entrevistas
 - 4. Sessão de síntese
 - 5. 1º workshop executivo
- Escolha e elaboração de indicadores
 - 6. Reuniões dos sub-grupos
 - 7. 2º workshop executivo
- Elaboração do plano de implementação
 - 8. Desenvolver o plano de implementação
 - 9. 3º workshop executivo
 - 10. Finalizar o plano de implementação

3. Realizar a 1ª série de entrevistas

Fases

- Preparar e distribuir material básico (estratégia)
- Entrevistar obtendo objetivos e idéias para BSC
- Levantar e entender indicadores

Objetivos

- Comunicar conceitos do BSC
- Objetivos estratégicos, indicadores,...
- Induzir a tradução das estratégias
- Identificar conflitos



4. Sessão de síntese: em uma reunião

Objetivos

- Discutir e destacar respostas obtidas
- Preparar relação inicial de objetivos
- Discutir impressões sobre resistências ao BSC e aos processos gerenciais resultantes
- Retrata estratégia da BU ?

Resultados

- Lista / classificação dos objetivos (nas 4 visões)
- Relação causa-efeito entre objetivos
- Citações anônimas

5. 1º workshop executivo

Fases

- Debater sobre missão e estratégia, por visão do BSC
- Apresentar e discutir os objetivos, classificação e citações das entrevistas
- Selecionar objetivos e descrevê-los
- Definir indicadores e sub-grupos para estudá-los por visão e ampliar discussão
- Preparar documento e distribuir

6. Reuniões dos sub-grupos: arquiteto durante várias reuniões

Objetivos

- Refinar descrição dos objetivos
- Identificar melhores indicadores
- Identificar fontes de informação para indicadores e ações para acessá-las
- Identificar relações entre indicadores (também entre visões do BSC)

6. Reuniões dos sub-grupos: arquiteto durante várias reuniões

Indicadores essenciais

- **Financeiros:** retorno sobre investimento, valor econômico agregado, lucratividade, aumento / mix de receita, produtividade, redução de custo
- **Clientes:** participação de mercado, aquisição, retenção, lucratividade, satisfação
- **Aprendizado e conhecimento:** satisfação, retenção e lucratividade de/por funcionário

6. Reuniões dos sub-grupos: arquiteto durante várias reuniões

Resultados

- Lista de objetivos e descrição detalhada
- Descrição dos indicadores por objetivo
- Ilustração de como quantificar e apresentar cada indicador
- Modelo de gráfico de inter-relação entre indicadores

7. 2º workshop executivo

Fases

- Apresentar e discutir os resultados dos sub-grupos (pelos executivos e não o arquiteto)
- Formular objetivos de superação e índices de melhoria (usando por ex. benchmarking)

Resultado

- Brochura que comunique as intenções e conteúdo do BSC a todos funcionários da BU

8. Desenvolver o plano de implementação

Conteúdo do plano

Como os indicadores se ligam ao banco de dados e aos sistemas de informação

Objetivos

- Comunicar o BSC para toda organização
- Facilitar a criação de métricas de segundo nível
- Possibilitar o desenvolvimento de um sistema de info executivas que vincule os indicadores de alto nível às métricas operacionais

9. 3° workshop executivo

Objetivos

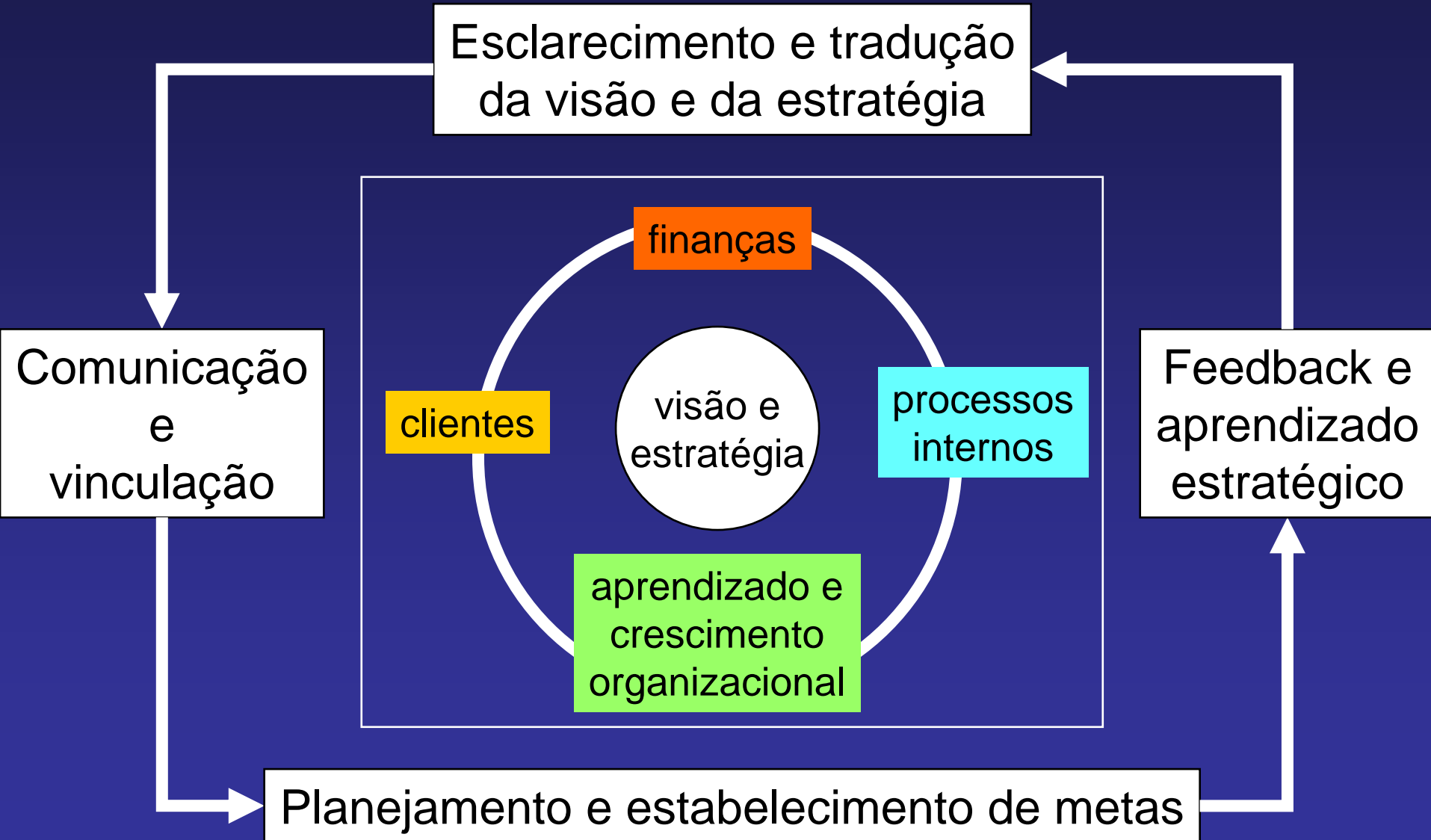
- Validar BSC e metas de superação
- Identificar programas de ação para metas
- Alinhar várias iniciativas de mudanças aos objetivos, indicadores e metas do BSC
- Definir programa de implementação (comunicar e integrar BSC à filosofia gerencial) e o desenvolvimento de um sistema de informação

10. Finalizar o plano de implementação

- Integrar ao sistema gerencial da organização
- Implementação progressiva (para obter info)

Proposta de duração: 16 semanas

Balanced scorecard e o processo de sua utilização



Processo de utilização do BSC 1



Esclarecimento e tradução
da visão e da estratégia

Atividades

Esclarecendo a visão
Estabelecendo o consenso

Resultados

- Estratégia é referência para processo gerencial
- Visão compartilhada base do aprendizado estratégico

Atividades

Comunicando e educando
Estabelecendo metas
Vinculando recompensas a indicadores

Comunicação
e
vinculação

Resultados

- Alinhamento das metas é top-down
- Educação/comunicação aberta base do empowerment
- Remuneração vinculada à estratégia

Atividades

Estabelecendo metas
Alinhando iniciativas estratégicas
Alocando recursos

Resultados

- Metas de superação são estabelecidas e aceitas
- Iniciativas estratégicas são claramente identificadas
- Investimentos são determinados pela estratégia
- Orçamento anuais vinculados a planos de longo prazo

Planejamento e estabelecimento de metas

Atividades

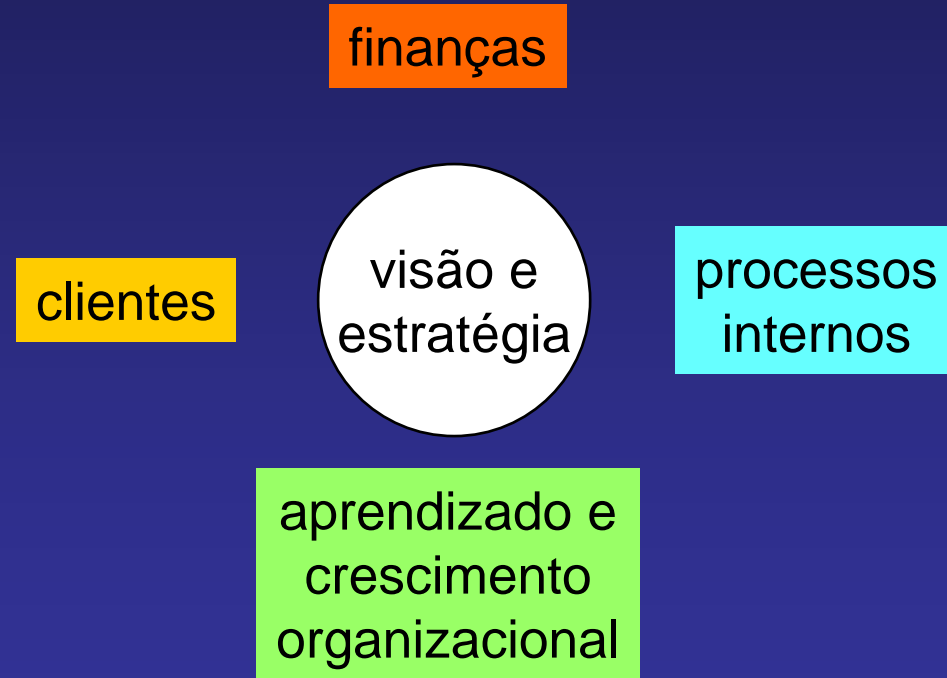
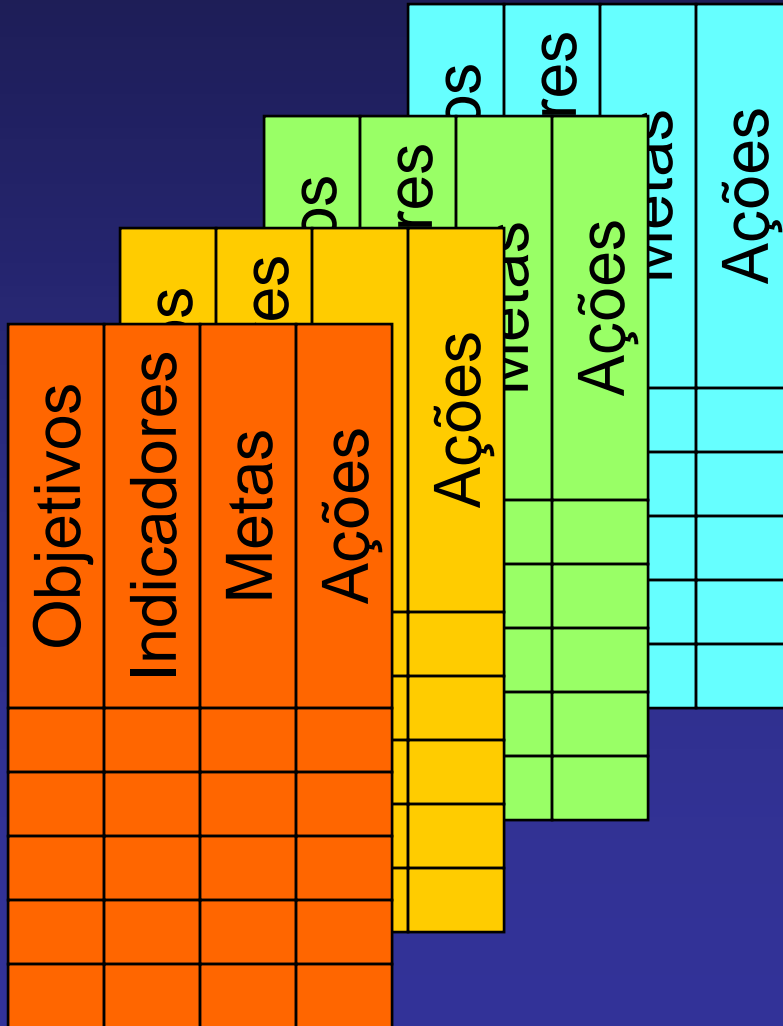
Articulando a visão compartilhada
Fornecendo feedback estratégico
Facilitando a revisão e o aprendizado estratégico

Feedback e
aprendizado
estratégico

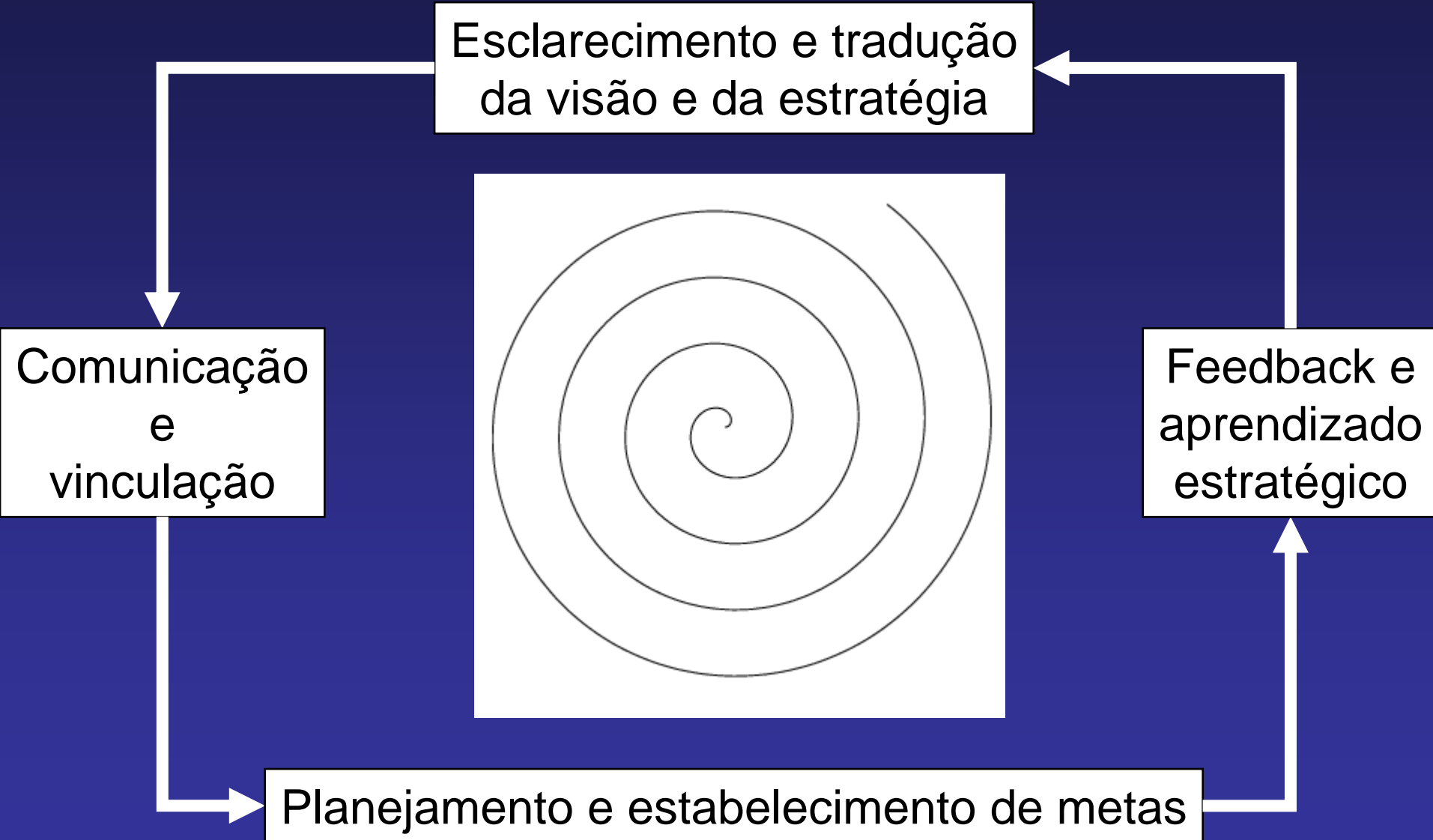
Resultados

- Utilizado para testar as hipóteses das estratégias
- Solução de problemas em equipe
- Desenvolvimento contínuo da estratégia

Visão geral das informações associadas ao BSC



Processo de utilização do BSC



Etapas para implantação do business scorecard (case)



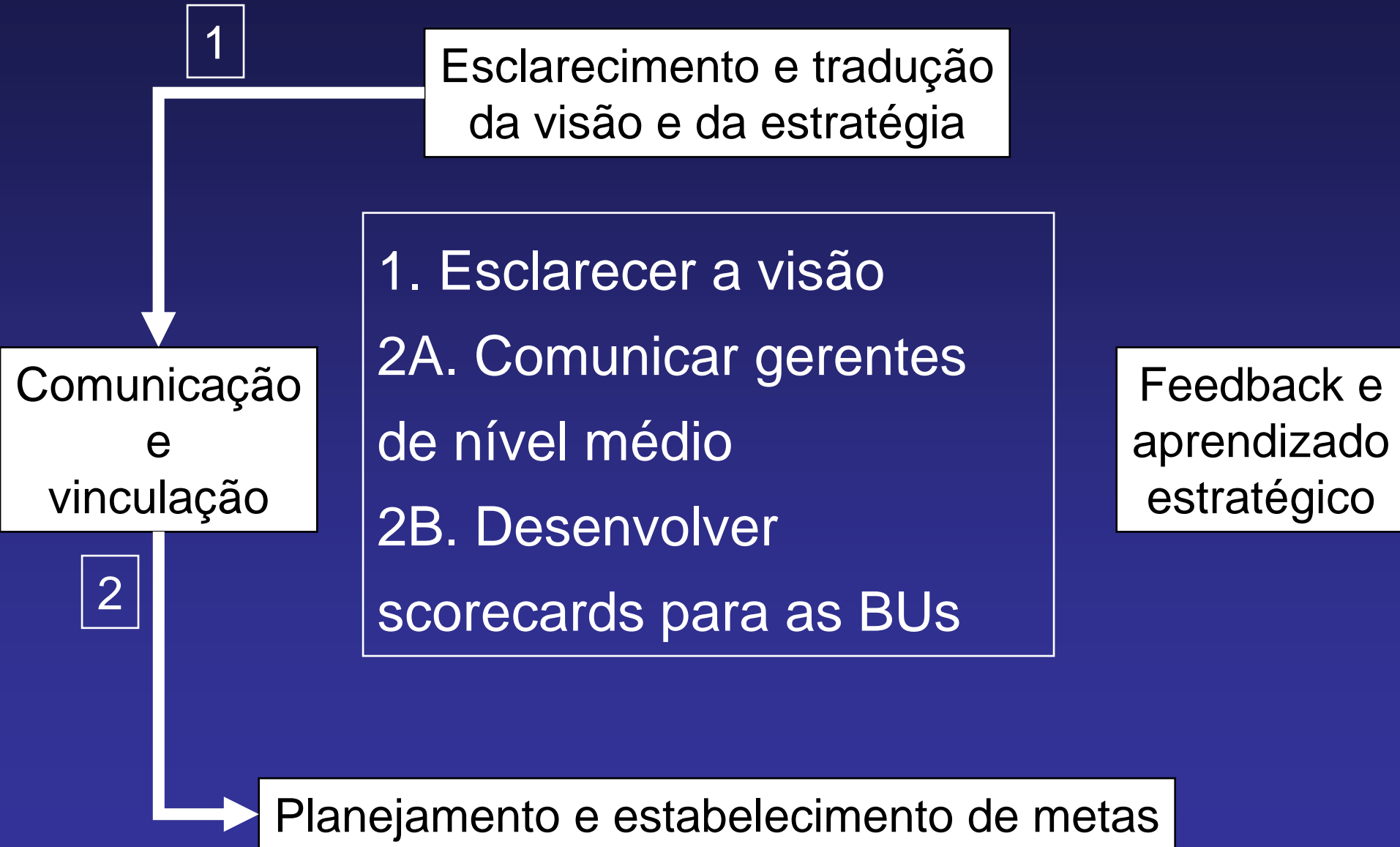
- Esclarecer a visão
- Comunicar gerentes de nível médio
- Desenvolver scorecards para as BUs

- Eliminar investimentos não - estratégicos
- Lançar programas de mudanças corporativas
- Analisar os scorecards das BUs

- Aprimorar a visão
- Comunicar o scorecard a toda empresa
- Estabelecer objetivos individuais de desempenho

- Atualizar o plano e orçamento de longo prazo
- Realizar revisões mensais e trimestrais
- Realizar revisões anuais de estratégias
- Relacionar desempenho de todos ao scorecard

Etapas 1 e 2 (9 meses)



Etapas 3 e 4 (6 a 11 meses)



Esclarecimento e tradução
da visão e da estratégia

3A. Eliminar investimentos
não - estratégicos
3B. Lançar programas de
mudanças corporativas
4. Analisar os scorecards
das BUs

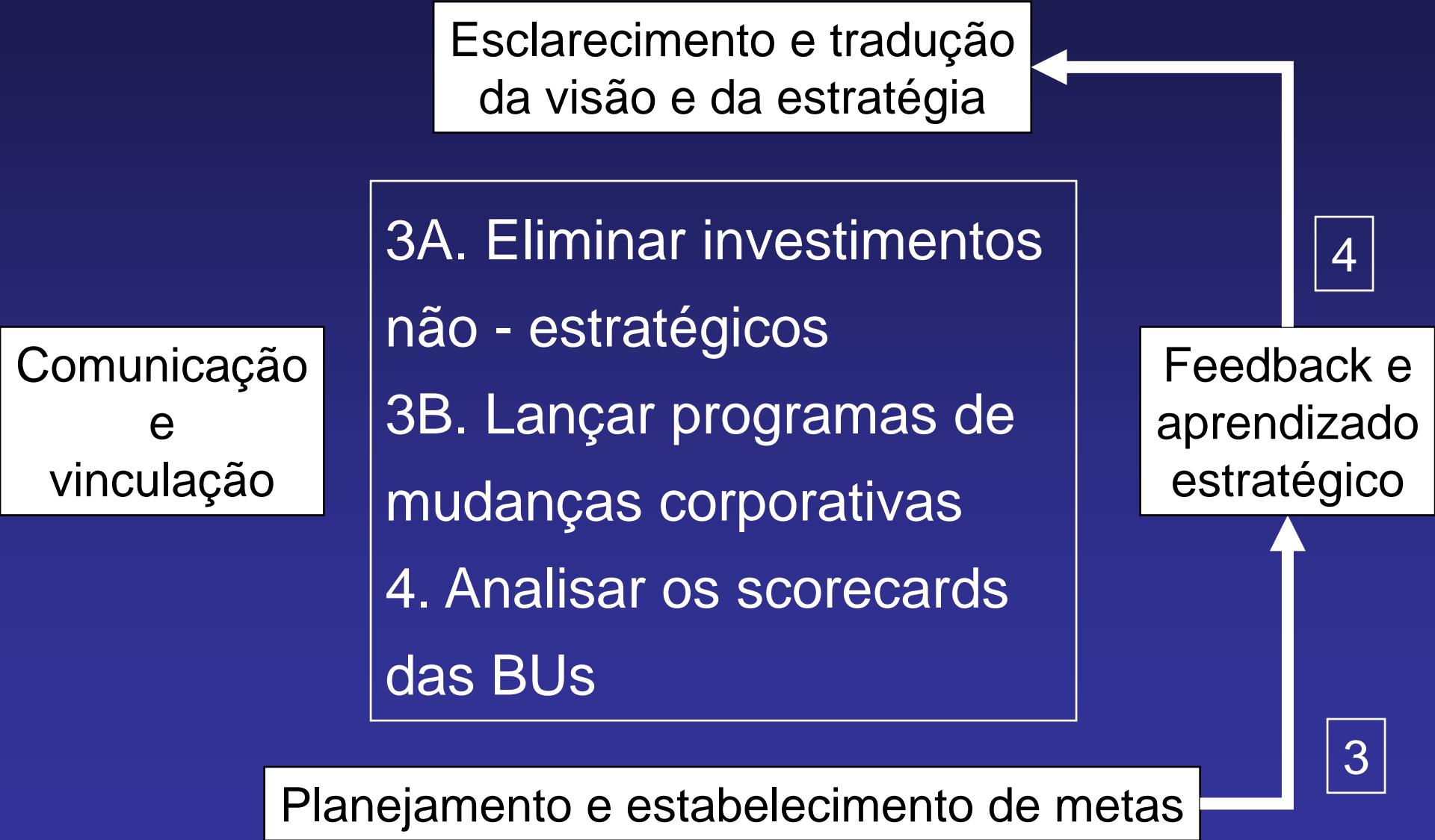
Feedback e
aprendizado
estratégico

Planejamento e estabelecimento de metas

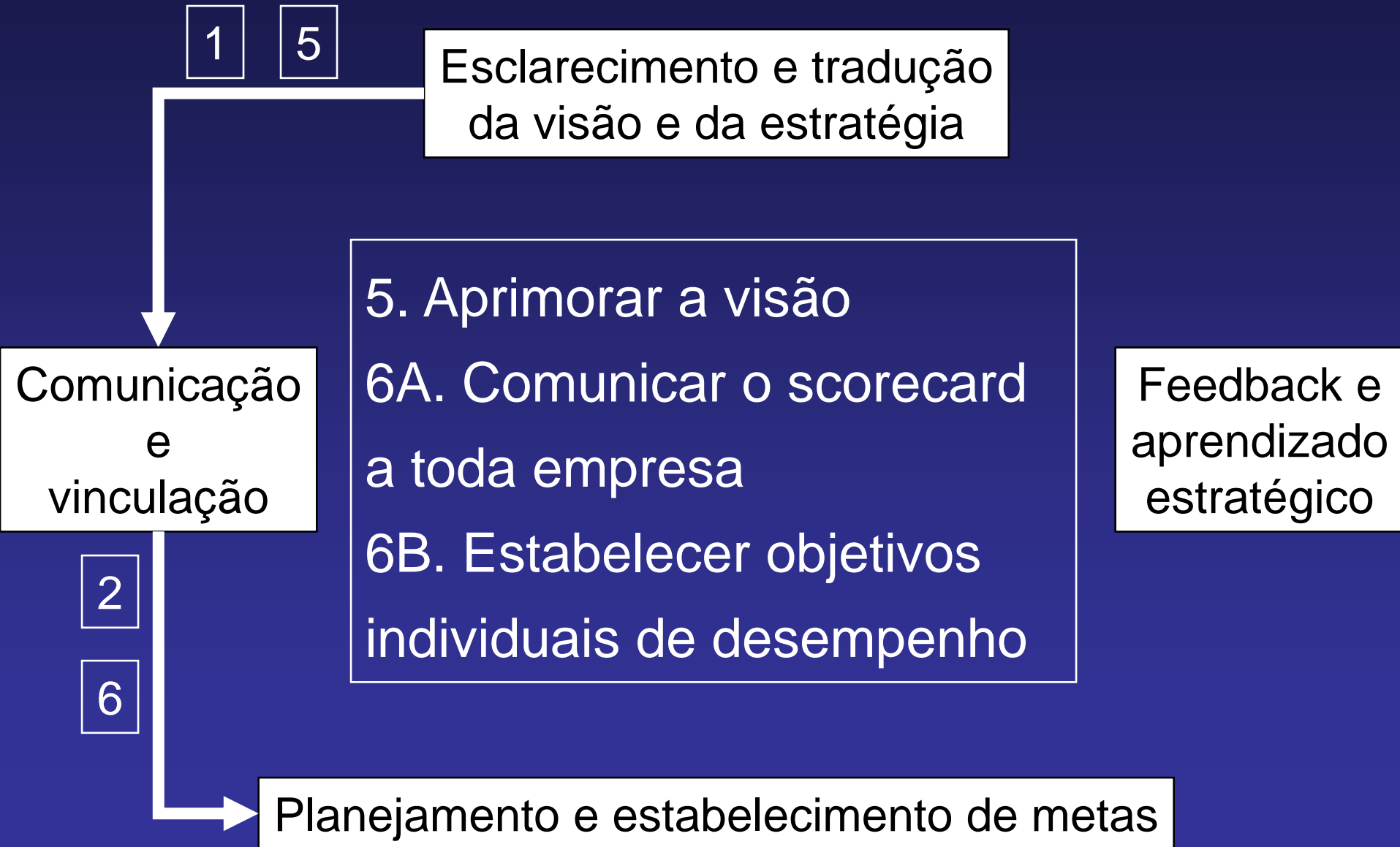
4

3

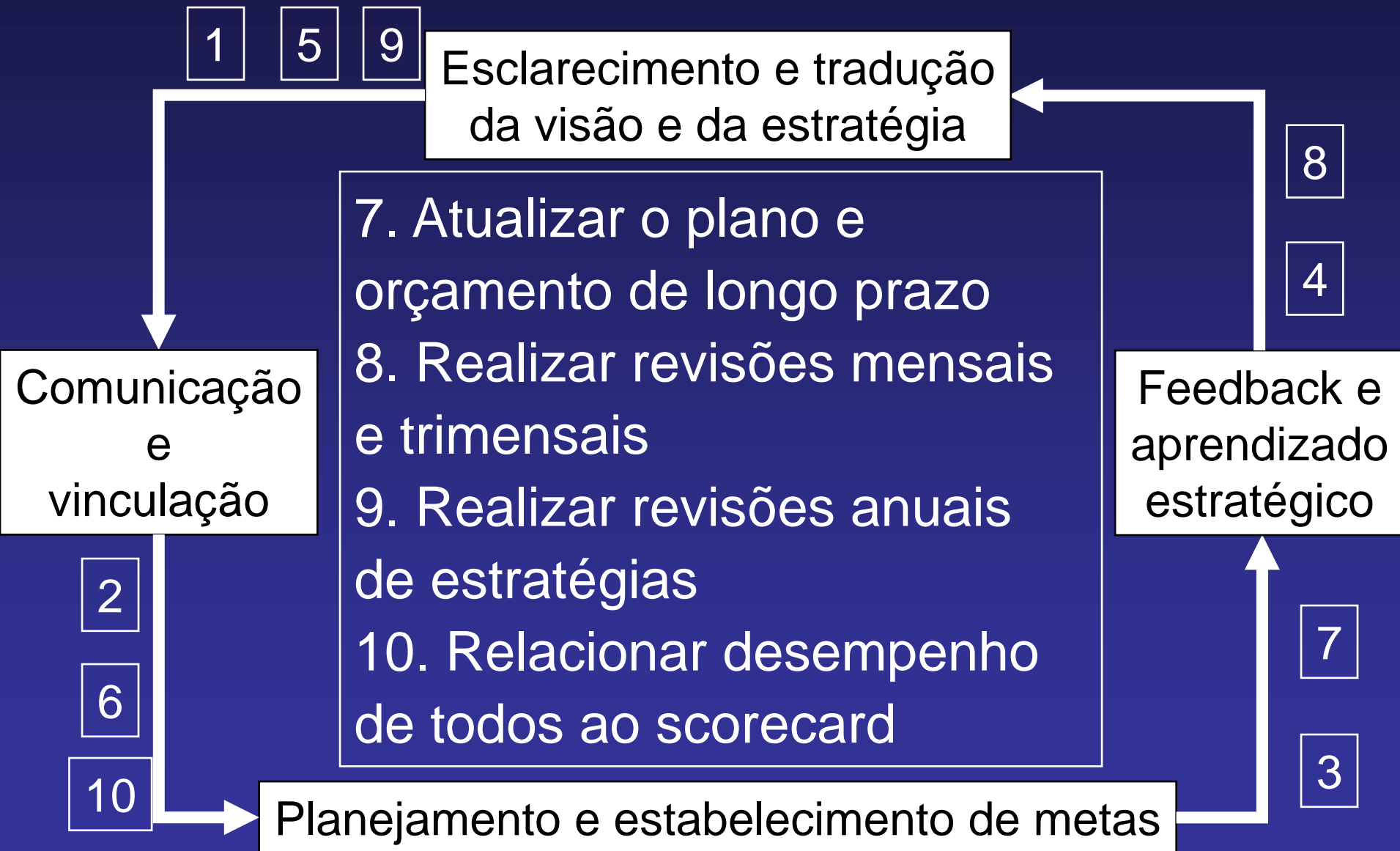
Comunicação
e
vinculação



Etapas 5 e 6 (12 a 14 meses)



Etapas 7,8,9 e 10 - rotina (15 a 26 meses)



Etapas para implantação do business scorecard (case)



1. Esclarecer a visão

2A. Comunicar gerentes de nível médio

2B. Desenvolver scorecards para as BUs

3A. Eliminar investimentos não - estratégicos

3B. Lançar programas de mudanças corporativas

4. Analisar os scorecards das BUs

5. Aprimorar a visão

6A. Comunicar o scorecard a toda empresa

6B. Estabelecer objetivos individuais de desempenho

7. Atualizar o plano e orçamento de longo prazo

8. Realizar revisões mensais e trimestrais

9. Realizar revisões anuais de estratégias

10. Relacionar desempenho de todos ao scorecard

Precauções para implantação do balanced scorecard



- Falha estrutural:
 - Indicadores de ocorrência (passado) genéricos (úteis para controle, mas não para futuro)
- Falhas organizacionais:
 - Delegado a uma equipe de nível médio (sem a visão estratégica da alta administração)
 - Não deve copiar os melhores indicadores (outras estratégias devido a outros ambientes)
- Responsabilidades não se enquadram na organização tradicional
- Não é imutável

Não é tão simples quanto parece