

Planejamento Administrativo

Nota de Aula nº 8_2º Sem 2011

Turmas: 3º Adm A

1. ASSUNTOS

- **O Balanced Scorecard (BSC)**

2. OBJETIVOS A SEREM CONQUISTADOS

- 1) Conhecer o histórico do BSC
- 2) Conhecer os fundamentos do BSC
- 3) Construir um mapa estratégico

“No final das contas, a Toyota só é bem sucedida porque somos um conjunto de pessoas que sustenta esse sucesso. Temos objetivos e fazemos com que a empresa, como um corpo único, se movimente para alcançá-los.” Shoichiro Toyoda

3. INTRODUÇÃO

Nesta nota de aula será abordado o BSC como instrumento de avaliação e controle e de gestão do planejamento estratégico.

O Diretor da empresa CONSIST, em Belo Horizonte, José Reis (2007), em um dos seus artigos sobre BSC, levantou a seguinte questão: “BSC: **modismo passageiro ou poderosa abordagem de gestão?**” Ao final de sua argumentação positiva quanto ao uso do BSC, ele diz que “qualquer um que tenha se utilizado de qualquer abordagem contemporânea de gestão para alcançar os objetivos da organização, não terá feito nada além da boa prática da ciência da administração. Isso equivale dizer que as abordagens de gestão podem até ser passageiras, mas os **axiomas**¹ sobre os quais elas se fundamentam têm ciclos de vida que atravessam gerações.”

4. HISTÓRICO DO BSC

Em 1992, o Balanced Scorecard surgiu como um conceito capaz de aprimorar a mensuração do desempenho organizacional, ao passar a contemplar outras perspectivas de desempenho além da perspectiva financeira. O BSC foi apresentado inicialmente como “um conjunto de indicadores que proporciona aos gestores uma visão rápida e ao mesmo tempo completa de toda a empresa”. A partir de 1996, já com o primeiro livro, os autores reposicionaram o BSC que passou a ser considerado como um conceito capaz de traduzir a estratégia em ação. O Balanced Scorecard é visto hoje como uma abordagem para se fazer o gerenciamento de estratégias.

A cronologia do BSC pode ser mapeada por meio dos artigos (publicados na revista da Harvard Business) e livros publicados por Kaplan e Norton. Em 1992, é publicado o artigo “BSC: indicadores que impulsionam a performance”, em 1993 o artigo “Colocando um BSC para funcionar”, em 1996 “BSC como instrumento de gerenciamento de estratégias”, em 2000 “Mapeando a estratégia”, em 2004 “Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis”, em 2006 “Como implementar uma nova estratégia sem abalar sua organização. Em 1996 é lançado o livro “A estratégia em ação”, em 2000 “A organização orientada para a estratégia”, em 2004 “Mapas estratégicos” e em 2006 “Alinhamento”. Em setembro de 2008 foi lançado o livro “A Execução Premium”.

O BSC está fundamentado sobre uma forte base teórica, já que sua proposição pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, foi precedida de pesquisas profundas junto a uma amostra significativa de empresas americanas. O artigo que deu origem ao assunto e que foi publicado

¹ Axiomas-O termo **Axioma** é originário da palavra grega αξιωμα (axioma), um axioma era uma reivindicação que poderia ser vista como verdadeira sem nenhuma necessidade de prova. Exemplo: “o sol é quente”.

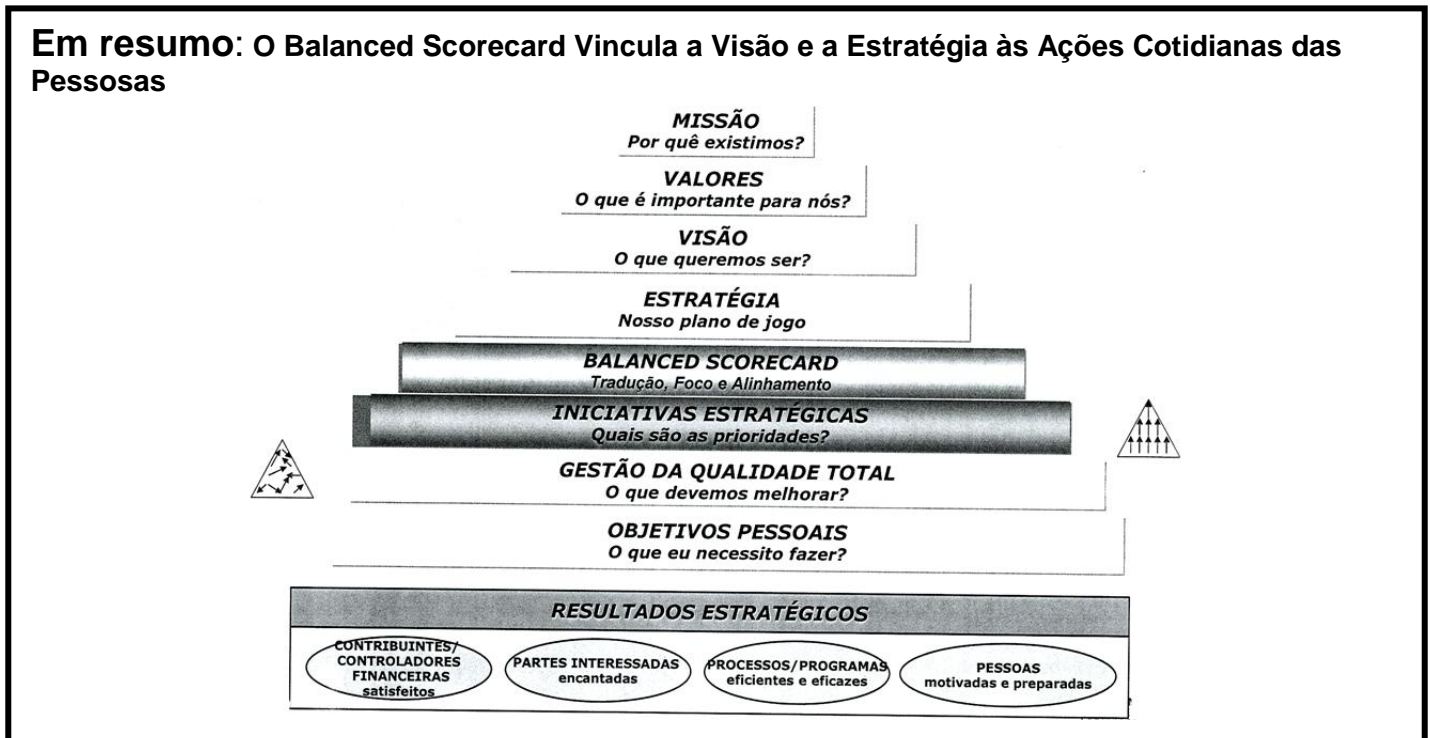
(Página 2 de 11 da Nota de Aula nº 09- Planejamento Administrativo- Prof. Arnaldo Santos)
na Harvard Business Review em 1992, foi escolhido como um dos cinco que **mais influenciaram os rumos da administração nos últimos 75 anos.**

5. FUNDAMENTOS DO BSC

5.1 Conceitos do BSC:

a) O BSC é uma metodologia de gestão estratégica do desempenho que traduz a estratégia organizacional em ações para todos os níveis de uma organização. É um sistema gerencial estratégico projetado em torno da visão de longo prazo.

b) O Balanced Scorecard é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzirem sua estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas de forma integrada e que direcione comportamentos e desempenho.



5.2 Concepção geral do BSC: O BSC é uma abordagem que visa essencialmente colocar a estratégia no foco da organização.

- De acordo com o conceito de BSC, a organização **desdobra sua visão, identificando os principais vetores** que deve monitorar para atingi-la e **criando objetivos** dentro de cada vetor. Os objetivos são encadeados em uma **relação de causa e efeito** e devem ser alcançados com base nas **estratégias definidas**.

- O alcance dos objetivos e a implementação das estratégias devem ser mensurados através de **indicadores**.

- As **estratégias** devem ser desdobradas em **planos de ação**.

5.3 Os componentes de um BSC

5.3.1 O Mapa Estratégico- o mapa traduz o planejamento estratégico da organização. É um instrumento de comunicação da estratégia. Também é um diagrama das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da organização. Nele aparecem a missão e a visão da organização, os temas estratégicos, as perspectivas, os objetivos com as relações de causa e efeito identificadas por setas

5.3.1.1 A missão- Declaração concisa da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes (foco interno).

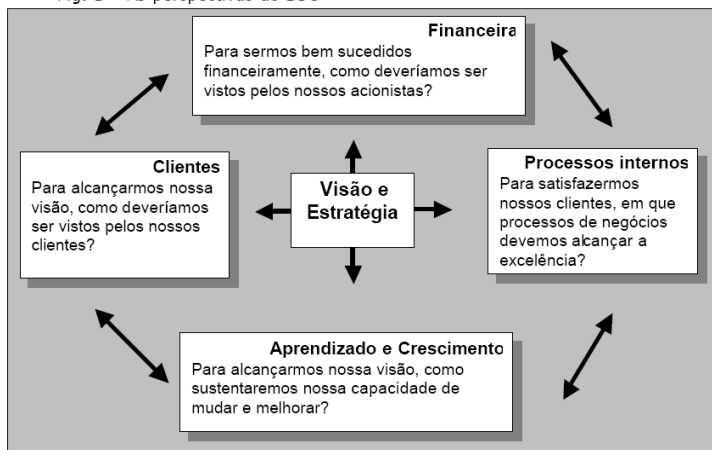
5.3.1.2 A visão- É uma declaração do macro-objetivo da organização para médio-longo prazo, representa o estado futuro desejado da organização. A visão é uma declaração bem sintética sobre como a organização pretende ser percebida pelo mercado. Sua declaração deve gerar entusiasmo.

5.3.1.3 As perspectivas- formam o conjunto de pontos de vista ou o conjunto de componentes-chave que direcionam a execução da estratégia. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos. O conjunto de

perspectivas permite uma visão completa da estratégia da organização e conta a história da estratégia em uma estrutura facilmente compreensível.

As 4 perspectivas clássicas do BSC

Fig. 1 – As perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton: A estratégia em ação. p. 10

As medidas são focalizadas sob quatro perspectivas clássicas: 1) **financeira**, 2) **dos clientes**, 3) **dos processos internos**, e 4) **do aprendizado e crescimento**. Cada uma delas tem seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas para traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho. Para Kaplan e Norton os objetivos e as medidas financeiras e não financeiras devem ser conhecidas por todos os funcionários em todos os níveis da organização, pois essas medidas derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, norteado pela missão e pela estratégia. No BSC as medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e os indicadores internos voltados aos processos, à inovação e ao aprendizado e crescimento. Há equilíbrio entre medidas de resultado – consequência de esforços do passado – e medidas que determinam o desempenho futuro.

Kaplan e Norton enfatizam que o processo do BSC é iniciado pela tradução da visão e estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos, através de um trabalho de equipe da alta administração. Os objetivos e medidas estratégicas devem ser transmitidos para toda a empresa, como, por exemplo, através de informativos, quadros de avisos ou qualquer meio que garanta que todos sejam informados e adquiram uma clara compreensão das metas de longo prazo e a estratégia adequada para alcançá-las. Com isso, todos os esforços e iniciativas organizacionais estarão alinhados com os processos de mudança necessários.

No BSC as quatro perspectivas garantem o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Para a maioria das organizações essas quatro perspectivas têm-se mostrado adequadas e suficientes, mas é possível agregar uma ou mais perspectivas complementares, desde que sejam vitais para o sucesso da estratégia da organização.

Perspectiva Financeira

As medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações já realizadas e indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC. O retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado são exemplos de medidas genéricas, mas as medidas financeiras devem ser adequadas à estratégia.

Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva dos clientes o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá e quais são as medidas de desempenho necessárias. Normalmente são incluídas várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada, como satisfação, retenção, aquisição, lucratividade e participação dos clientes nos segmentos-alvo. Devem ser incluídas, também, medidas específicas das propostas de valor que a organização oferecerá aos clientes desses segmentos, pois os vetores dos resultados essenciais para os mesmos são os fatores críticos que os fazem mudar ou permanecer leais aos seus fornecedores.

Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva os processos internos críticos para alcançar a excelência são identificados para permitir que a empresa ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, satisfazendo as expectativas de retornos financeiros dos acionistas. Portanto, as medidas dos processos internos estão focadas nos processos que causam maior impacto na satisfação do cliente e que são fundamentais para alcançar os objetivos financeiros.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva do BSC identifica a infra-estrutura que deve ser construída para gerar crescimento e melhoria no longo prazo para a empresa, pois pode ser improvável atingir as metas de longo prazo para clientes e processos internos ou a melhoria contínua da oferta de valor a clientes e acionistas utilizando apenas as tecnologias e as capacidades atuais. Nesta perspectiva as medidas genéricas de resultado, como satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários são tidas como vetores específicos.

5.3.1.4. Os objetivos- representam um fator crítico de sucesso para a execução da estratégia e o alcance da visão. É um alvo que deve ser atingido para que a visão possa ser alcançada. Eles podem ser estratégicos (Estão vinculados à alta administração, geram efeito de longo prazo e possuem baixa reversibilidade), táticos (vinculados à média gerência. Geram efeitos de médio prazo e sua reversibilidade é média). ou operacionais (vinculados ao nível operacional da organização. Os efeitos são de curto prazo e a reversibilidade é alta.) Os objetivos são ligados através de uma relação de causa e efeito, que evidencia que o alcance de um objetivo na base do mapa estratégico precede e cria condições favoráveis para o alcance de outro objetivo.

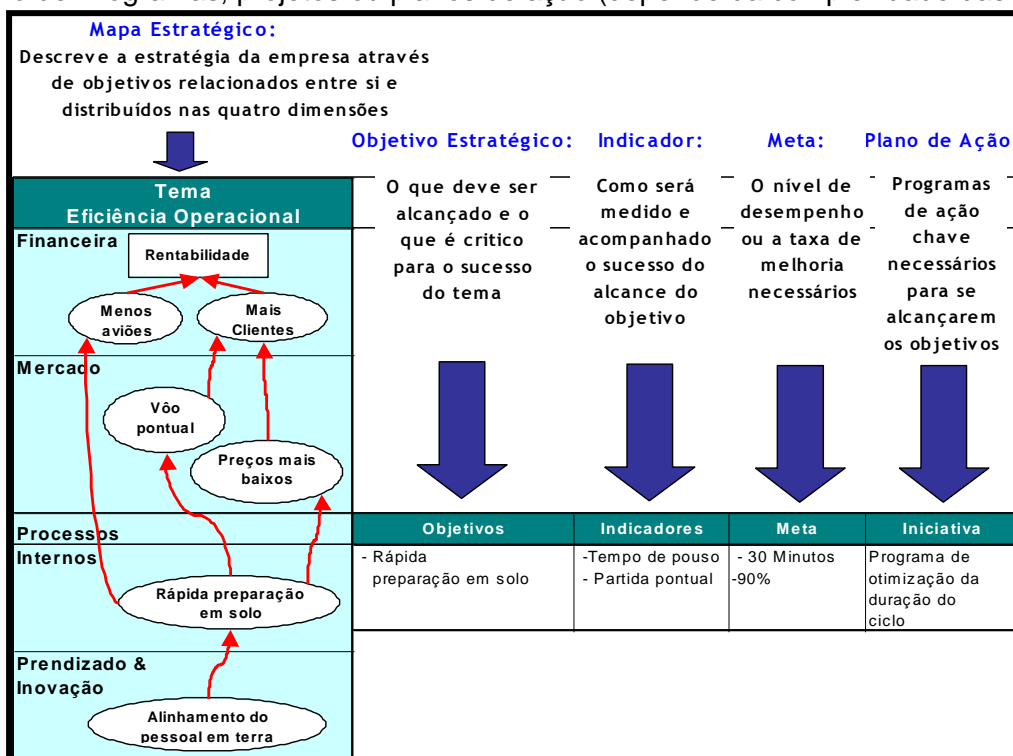
5.3.1.5 Os temas estratégicos- É uma descrição dos maiores componentes da estratégia articulados à Visão. A macroestratégia em geral é representada por 3-5 temas. Os temas são desenhados primordialmente para processos internos e proposição de valor para os clientes, mas podem também estar relacionados com objetivos financeiros. Os temas representam uma ligação vertical entre grupos de objetivos, perpassando várias perspectivas. Os temas devem ser explicitados de forma simples e sintética para que seja fácil para os membros da organização internalizá-los. Os temas se relacionam com as prioridades estratégicas.

5.3.1.6 Relação de causa- e- efeito - Define a cadeia lógica pela qual os ativos tangíveis e intangíveis serão convertidos em valor tangível para as partes interessadas. O BSC deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A lógica de relações de causa-e-efeito do mapa está completa? Todos os elementos necessários para "contar" a história da estratégia estão presentes? A lógica projetada pelo mapa se mostra coerente, clara e bem ajustada ? As ligações entre elementos (perspectivas/ objetivos) e o conjunto deles é logicamente coerente? São questionamentos que deverão ser respondidos positivamente pela relação de causa- e- efeito (teste lógico do BSC).

5.3.2 Os indicadores-São instrumentos de mensuração que evidenciam o desempenho de uma variável ao longo do tempo. Os indicadores trazem dados ou informações numéricas que quantificam os resultados alcançados. Os indicadores podem medir quantitativamente variáveis essencialmente qualitativas, através da criação de uma escala de valor. Permite acompanhar e avaliar a execução da estratégia por meio de um sistema de medidas.

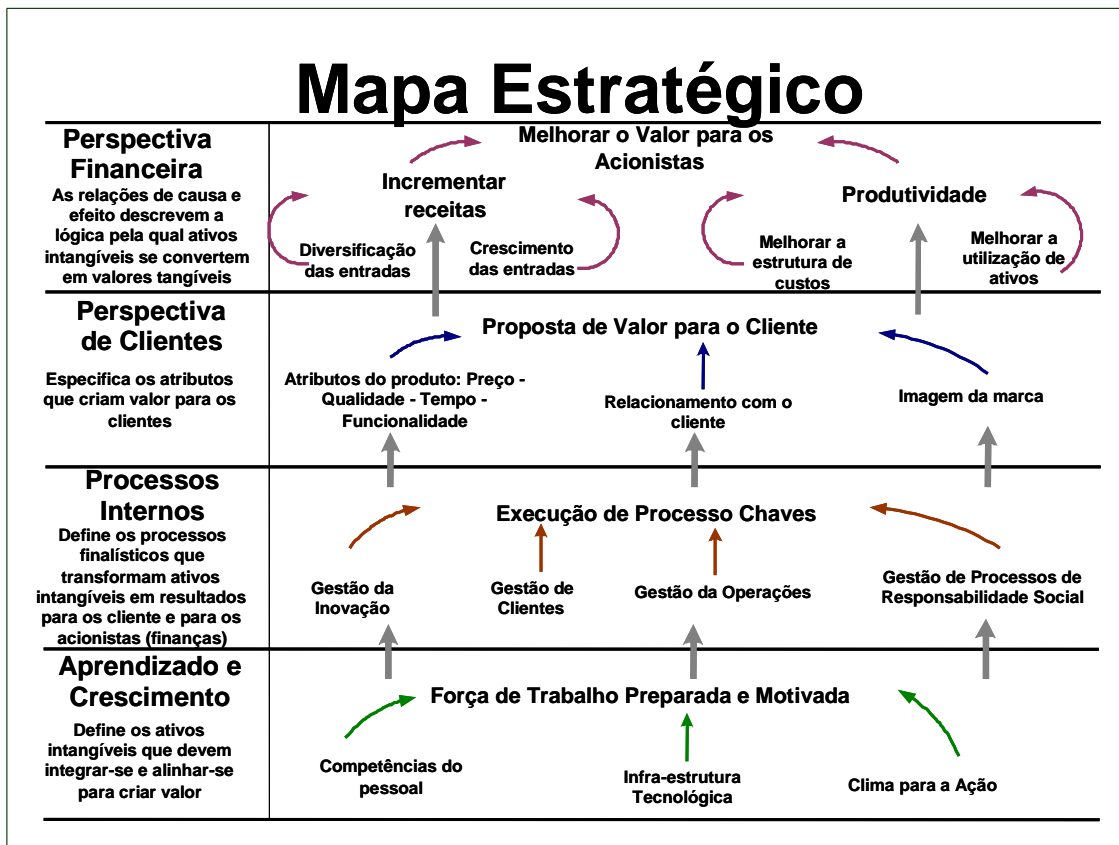
5.3.3 Metas- permite estabelecer o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária. Quantificam o quanto? e o até quando?

5.3.4 Iniciativas- são as ações necessárias para o alcance dos objetivos. Podem ser realizadas por meio de Programas, projetos ou planos de ação (depende da complexidade das ações).

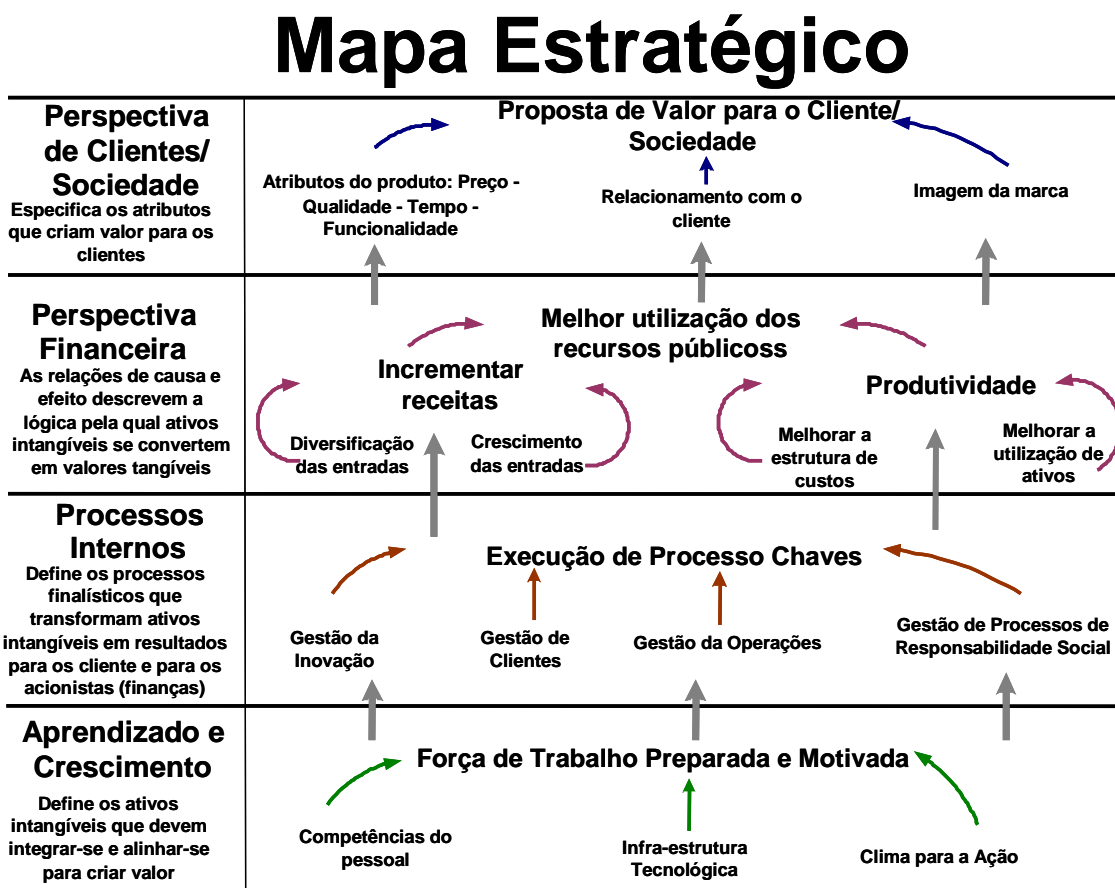


Exemplo de um Mapa de BSC com seus componentes

MAPA ESTRATÉGICO DO SETOR PRIVADO



MAPA ESTRATÉGICO DO SETOR PÚBLICO



6. Exemplo de Construção de um BSC Completo

a) EMPRESA PRIVADA (COM FINS LUCRATIVO)

A empresa Tata Auto Plastic Systems (TAPS) é uma empresa indiana que oferece produtos de interior e exterior de classe mundial, como painéis, almofadas de portas, pára-choques e acessórios, dentre outros itens. A empresa adotou como estratégia liderança no custo total. Abaixo poderemos visualizar o mapa da TAPS.

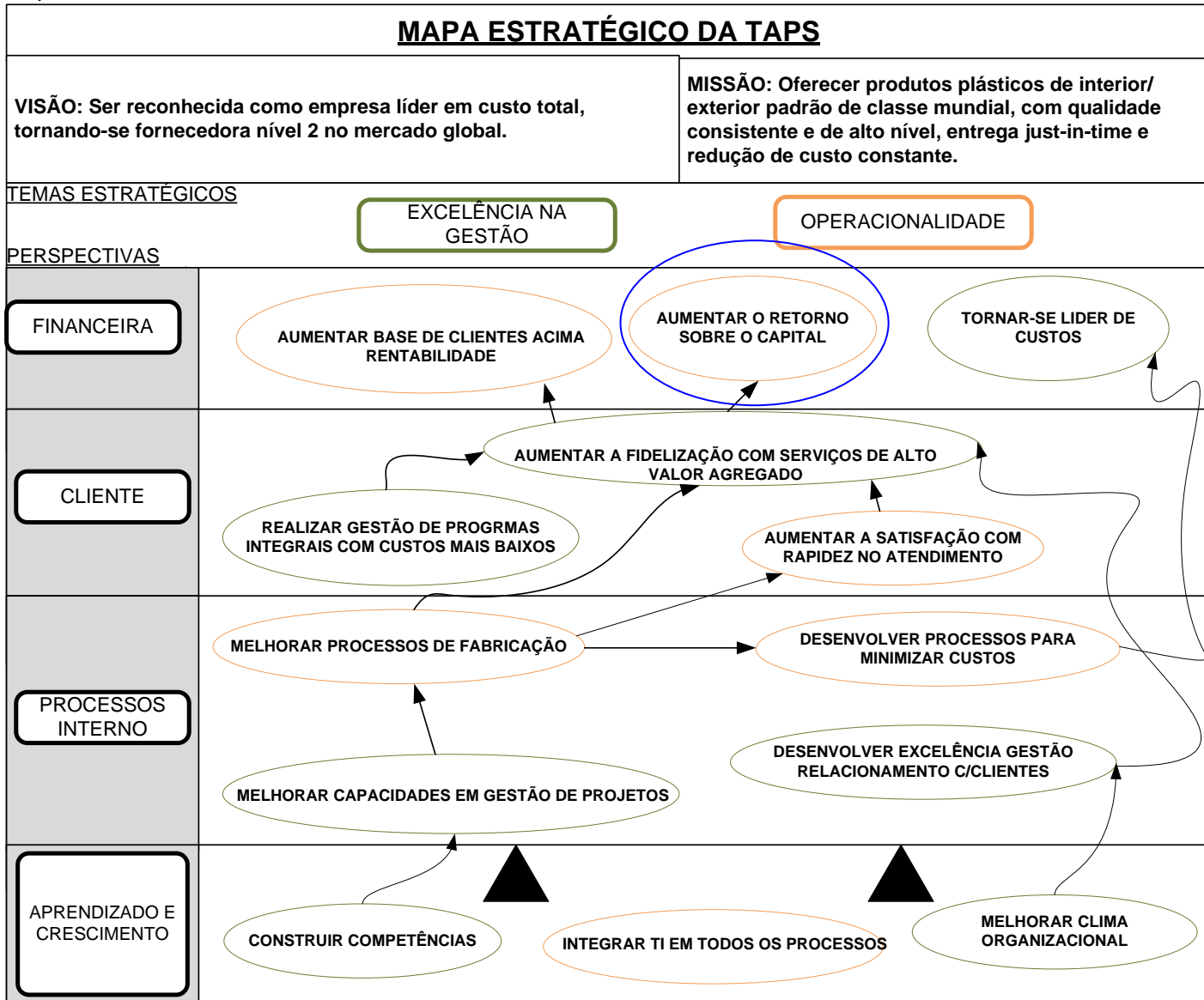


Figura: Mapa Estratégico da TAPS

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2004 (Santos, 2010)

Executando os objetivos do mapa (exemplo para 1 objetivo)

objetivo	indicador	meta	iniciativa
Aumentar o retorno sobre o capital	% de retorno sobre capital empregado	10% de retorno em 2010	- Ampliação da carteira de novos clientes

b) EMPRESA PÚBLICA (SEM FINS LUCRATIVO)

Coro Sinfônico de Brasília é um grupo que surgiu de uma iniciativa gerada dentro da Universidade de Brasília, é formado por centenas de pessoas, das mais variadas idades e profissões, provenientes do Plano Piloto e das Cidades Satélites. Esta heterogeneidade, aliada à sua atividade cíclica semestral, tem causado uma rotatividade expressiva de seus integrantes, atingindo assim um grande número de pessoas que desenvolvem o gosto pela cultura musical, em especial à música coral. O mapa estratégico abaixo não retrata o mapa do coro, pois o mesmo não possui um mapa estratégico, mas serve como exemplo possível para uma instituição musical sem fins lucrativo.

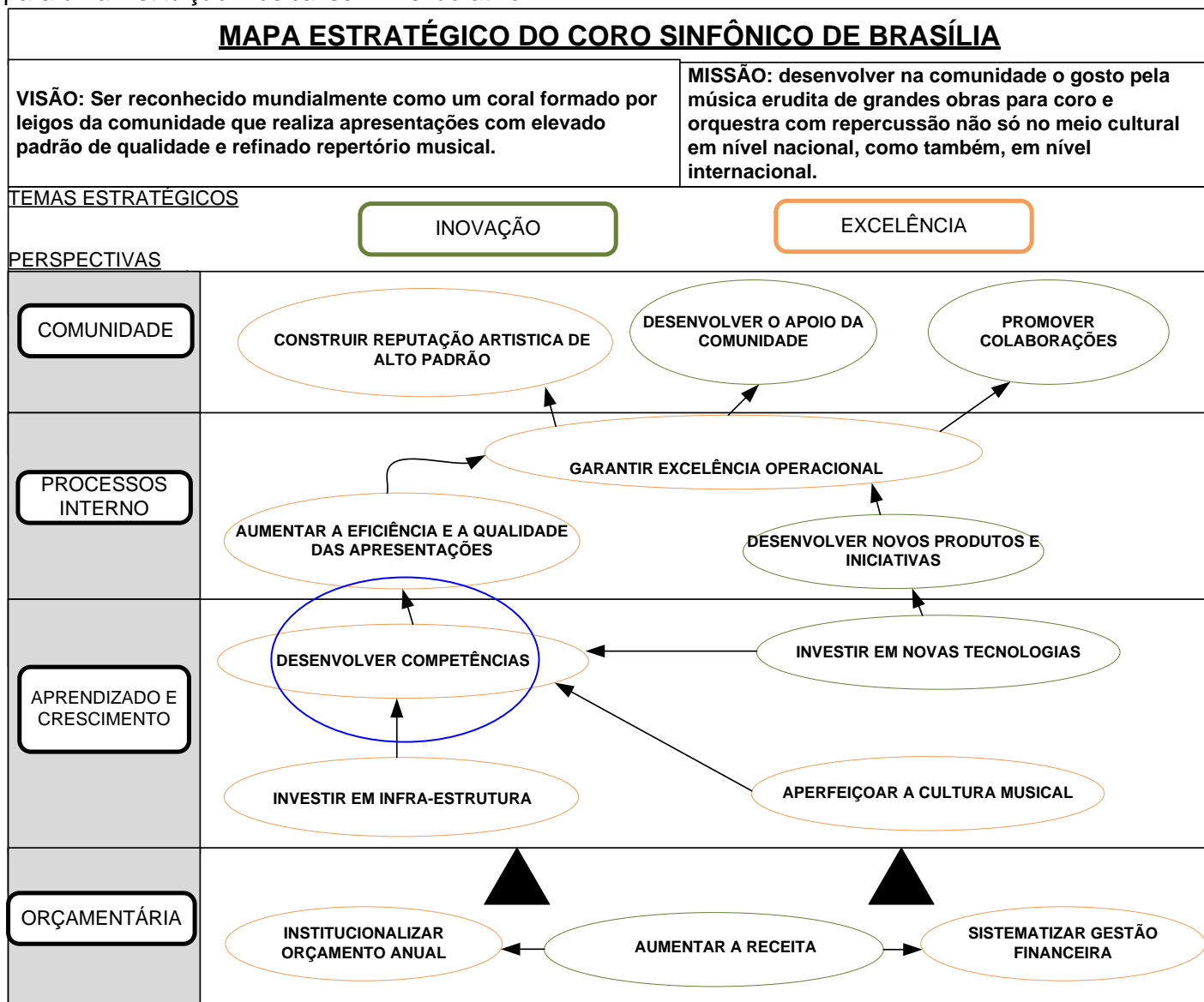


Figura: Mapa Estratégico do Coro Sinfônico de Brasília
 Fonte: Proposta de Santos, 2010

Executando os objetivos do mapa (exemplo para 1 objetivo)

objetivo	indicador	meta	iniciativa
Desenvolver competências	Nº de novas aptidões musicais assimiladas pelos integrantes	10 novas aptidões assimiladas e executadas até Dez 2010	- Promover cursos em instrumentos e vozes diferenciados e aprimorar os existentes

7. Conclusão

Como conclusão segue abaixo o gráfico que demonstra os **5 princípios de uma organização orientada para a estratégia** que são: 1) A liderança executiva, capaz de mobilizar a mudança para promover a transformação; 2) Traduzir a estratégia em termos operacionais para que todos a entendam; 3) Alinhar a organização para criar sinergia, gerando envolvimento e comprometimento de todos; 4) Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos, por meio de contribuições pessoais à implementação da estratégia organizacional; 5) Transformar a estratégia em processo contínuo, por meio do aprendizado e revisões contínuas da estratégia.



REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

- CERTO, Samuel. C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA, A.B. de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- HARVARD BUSSINES REVIEW. **The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance**. HBRReview: jan-feb, 1992: p.71-79.
- OLIVEIRA, DJALMA DE P. REBOUÇAS. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- REIS, José. **Apostila do Curso de Gestão Estratégica e Balanced Scorecard**. Belo Horizonte: CONSIST, 2007.
- SANTOS, Arnaldo S. **Metodologia de Planejamento Estratégico: Nota de aula nº 10 –Balanced Scorecard**. Faculdade Fortium, Curso de Administração, Planejamento Administrativo, 2010.

Exercício- O BSC

MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA PRIVADA

VISÃO: Ser, até 2020, líder no negócio de alimentos no mercado do DF.

MISSÃO: Atender a sociedade disponibilizando produtos alimentícios com elevado padrão de tecnologia a preços competitivos.

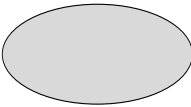
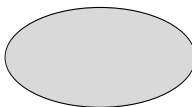
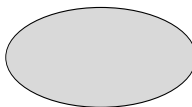
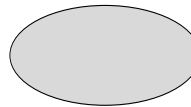
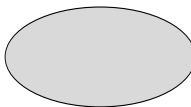
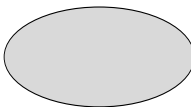
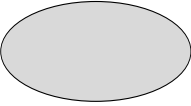

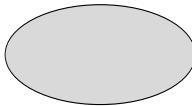
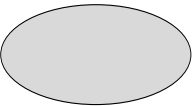

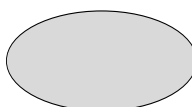
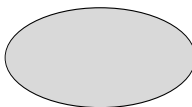

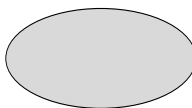
TEMAS ESTRATÉGICOS

INOVAÇÃO

EXCELÊNCIA NA GESTÃO

OPERACIONALIDADE

PERSPECTIVAS

Objetivos:

- 1) Reduzir custos
- 2) Aumentar Lucratividade
- 3) Aumentar Qualidade dos Produtos
- 4) Aumentar Vendas
- 6) Aumentar Satisfação dos clientes
- 7) Cumprir Prazos
- 8) Melhorar produtividade
- 9) Aumentar Qualidade do processo
- 10) Diminuir Ciclo Desenvolvimento
- 11) Aumentar Precisão Estimativa
- 12) Aumentar RH
- 13) Implementar novas tecnologias
- 14) Aumentar capacitação RH
- 15) Melhorar os processos
- 16) Criar novos serviços

Escolher as perspectivas mais adequadas dentre as seguintes: 1) Clientes, 2) Sociedade, 3) Financeira, 4) Processos Internos, 5) Aprendizado e Crescimento, 6) Orçamento, 7) Recursos Humanos, 8) Tecnologia

MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA PÚBLICA

VISÃO: Ser reconhecido como um referencial de órgão público no desenvolvimento de atividades voltadas para a legalização de empresas.

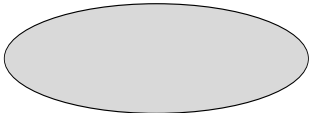
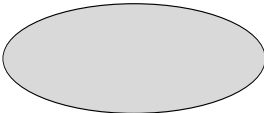

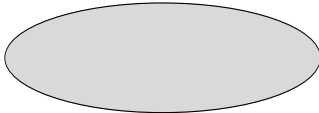




MISSÃO: Promover a atividade de regularização das empresas comerciais no Estado por meio de um atendimento efetivo e sintonizando com as expectativas da sociedade.

TEMAS ESTRATÉGICOS

EXCELÊNCIA NA GESTÃO

OPERACIONALIDADE

PERSPECTIVAS



		
		
		
		

Objetivos:

- 1) Aumentar a Responsabilidade Social
- 2) Reduzir Custos
- 3) Otimizar a gestão financeira
- 4) Aumentar a qualidade no atendimento
- 5) Aumentar a rapidez dos processos
- 6) Aperfeiçoar a Tecnologia da informação (TI)
- 7) Melhorar o ambiente de trabalho
- 8) Aumentar a satisfação da sociedade

Escolher as perspectivas mais adequadas dentre as seguintes: 1) Clientes, 2) Sociedade, 3) Financeira, 4) Processos Internos, 5) Aprendizado e Crescimento, 6) Orçamentaria, 7) Recursos Humanos, 8) Tecnologia

Para este exercício a turma deverá formar 6 grupos. Com base em uma organização qualquer construa o mapa estratégico da mesma. Escolha 1 objetivo e defina: a) 1 (um) indicador para medir seu alcance; b) 01 (uma) meta a ser alcançada; c) 01 (uma) iniciativa (ação) capaz de conduzir ao alcance do objetivo.

MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA	
VISÃO:	MISSÃO:
TEMAS ESTRATÉGICOS	
	 
PERSPECTIVAS	

Objetivos:

Escolher as perspectivas mais adequadas dentre as seguintes: 1) Clientes, 2) Sociedade, 3) Financeira, 4) Processos Internos, 5) Aprendizado e Crescimento, 6) Orçamentaria, 7) Recursos Humanos, 8) Tecnologia