



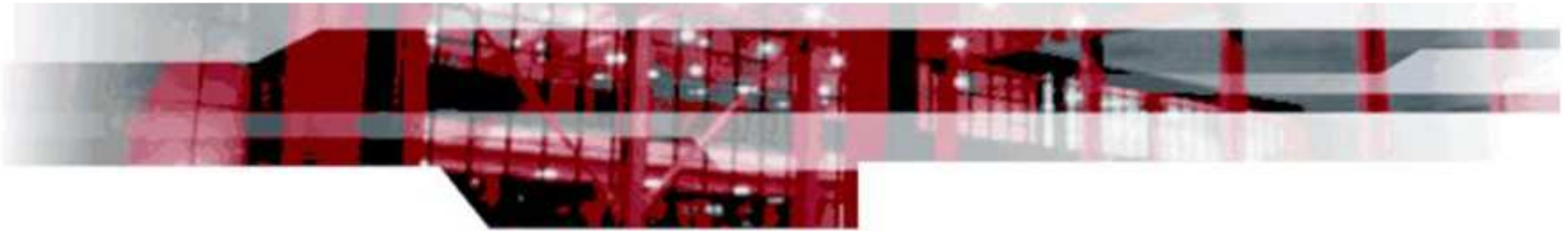
UFOP



BALANCED SCORECARD

Prof: Wagner Ragi Curi Filho
wagner@ufop.edu.br



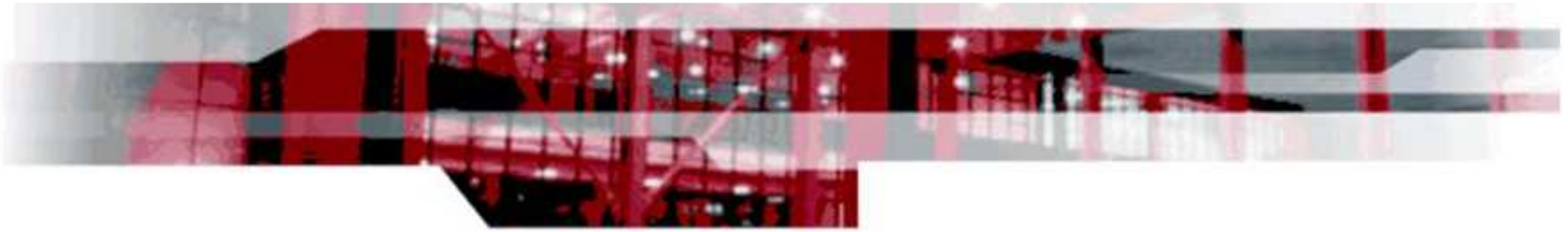


O que é o *Balanced Scorecard*?

Um Sistema de
Medição?

Um Sistema de
Gerenciamento
estratégico?

Uma
Ferramenta de
Comunicação?



PONTO DE PARTIDA DO ENTENDIMENTO PERSPECTIVAS DO BSC

4 PERSPECTIVAS

- Perspectivas financeiras/resultados
- Perspectiva do Cliente
- Perspectiva dos Processos Internos
- Perspectiva da Aprendizagem





PERSPECTIVA FINANCEIRA/RESULTADOS

- O resultado final efetivamente.
 - Em caso de empresas, os resultados serão os lucros propriamente dito.
 - Em caso de empresas públicas, ongs ou entidades sem fins lucrativos pode-se colocar nesta perspectiva indicadores que necessariamente não estejam relacionados ao dinheiro. Podemos inferir a expressão Lucro Social.



PERSPECTIVA DOS CLIENTES

- Responda duas perguntas.
 - Qual é o público alvo?
 - Qual é o valor que pretende-se passar para o cliente?
- Pensar nas dimensões
 - Excelência operacional – custos.
 - Liderança no produto – qualidade.
 - Intimidade com o cliente – fidelização dos clientes utilizando-se de soluções específicas.





PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

- Preocupação: identificar os processos centrais que devam se superar para gerar valor para o cliente.
 - Lembrando das dimensões:
 - Excelência operacional
 - Liderança no produto
 - Intimidade com o cliente



PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM

- Base para as outras perspectivas.
- Será essencial para resolver as falhas encontradas.
- Lida com eventos.
- Coerência com a idéia de Intimidade com o cliente.



O Balanced Scorecard

Financeiro: Para satisfazer nossos acionistas que objetivos financeiros devem ser atingidos?"

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Rentabilidade			
Crescimento			
Valor p/ acionista			

Clientes: Para satisfazer nossos objetivos financeiros que necessidades dos clientes devemos atender ?

Objetivos	Indicadores...
Tempo pedido	
Qualidade	
Produtividade.	

Processos Internos: Para satisfazer nossos clientes e acionistas quais processos devemos ser excelentes?

Objetivos	Indicadores...
Imagem da Empresa	
Serviço	
Preço/custo	



Aprendizagem: Para atingir nossas metas como nossa organização deve aprender e inovar?

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Rentabilidade			
Crescimento			
Valor p/ acionista			



POR QUE USAR O BSC?

A Barreira da Visão

Somente 5% dos colaboradores entende a estratégia

A Barreira Pessoas

Somente 25% dos gestores têm iniciativas linkadas a estratégia

A Barreira da Gestão

85% dos executivos investe menos de 1 hora por mês discutindo estratégia

A Barreira Recursos

60% das organizações não possuem orçamento linkado à estratégia



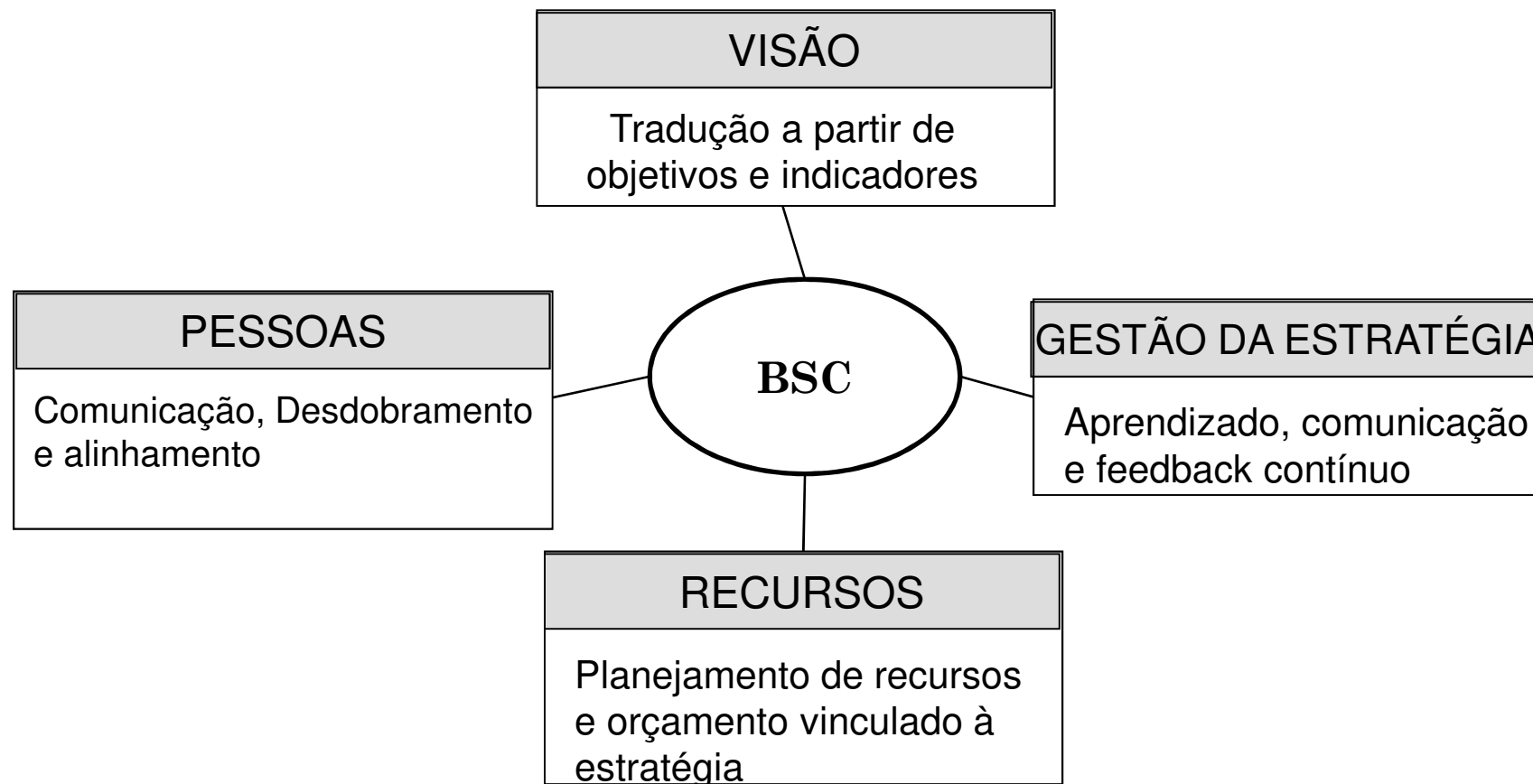
UFOP

ICEA



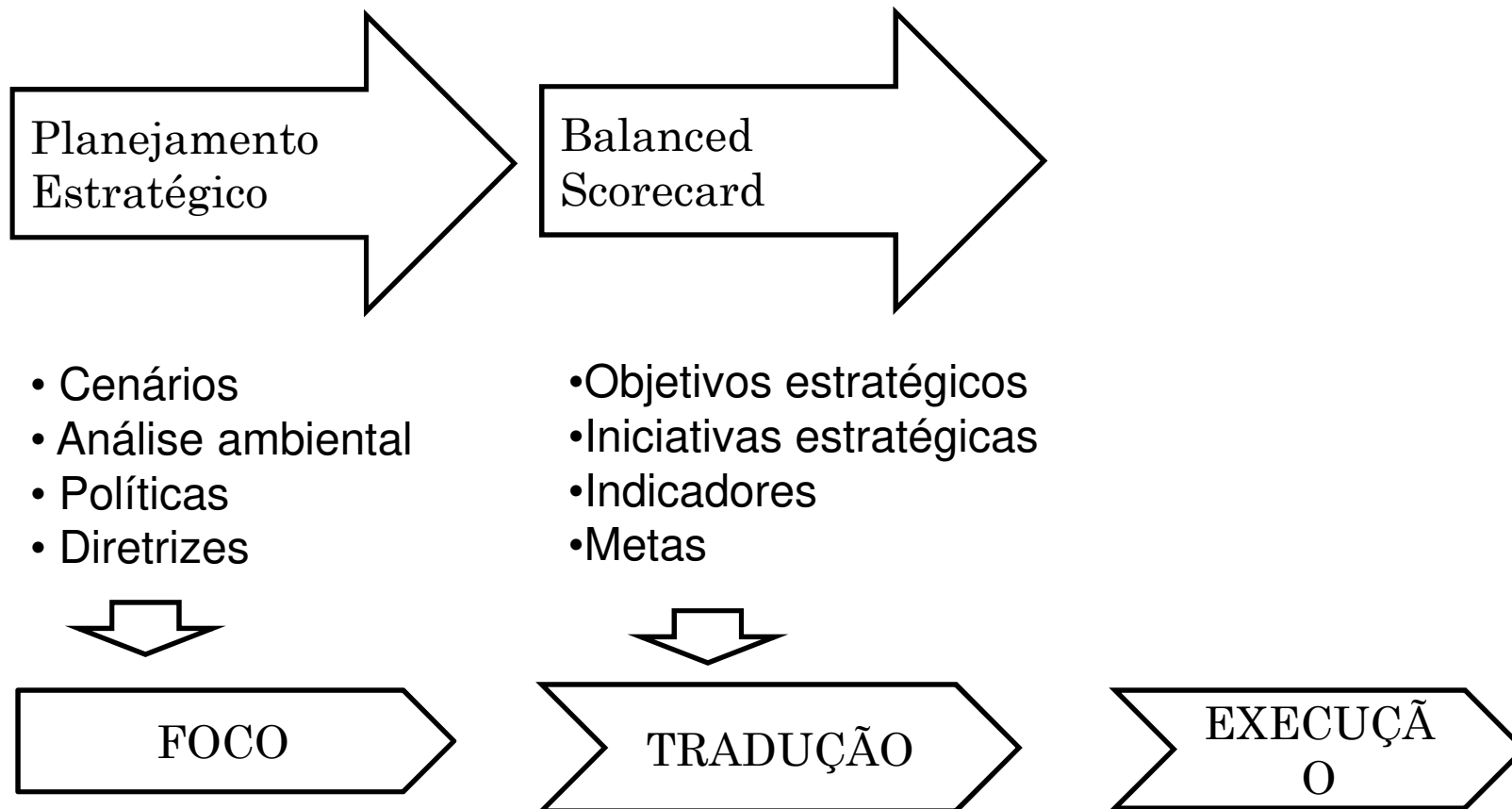
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - Campus João Monlevade

BSC – ELIMINANDO BARREIRAS



UFOP

BSC NA GESTÃO ESTRATÉGICA



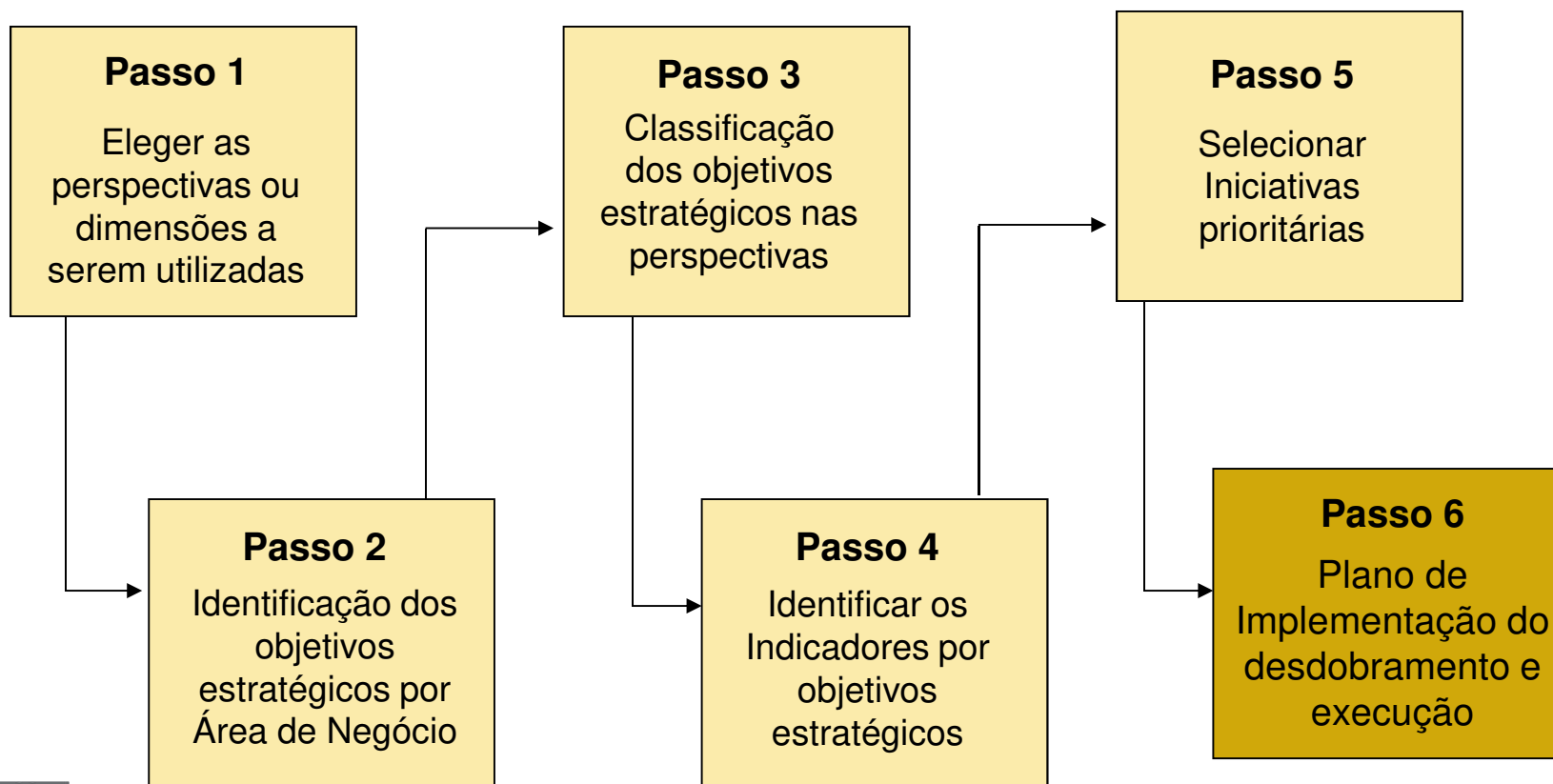


COMPONENTES DO BSC

- Perspectivas
- Objetivos Estratégicos
- Mapas Estratégicos
- Indicadores
de Resultados e de Tendências
- Iniciativas Estratégicas
- Plano de Ação
- Alinhamento com Orçamento



PASSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO BSC





DESENVOLVENDO O BSC: COMEÇANDO

- Escolha um determinado setor para iniciar a implantação do BSC
- Faça um modelo de pesos para escolher o setor no qual se iniciará a implantação do BSC

CRITÉRIOS

- Estratégia
- Patrocínio
- Necessidade
- Apoio dos participantes
- Fundamento
- Dados
- Recursos

SUGESTÃO DE PESOS

- 30%
- 30%
- 15%
- 10%
- 5%
- 5%
- 5%





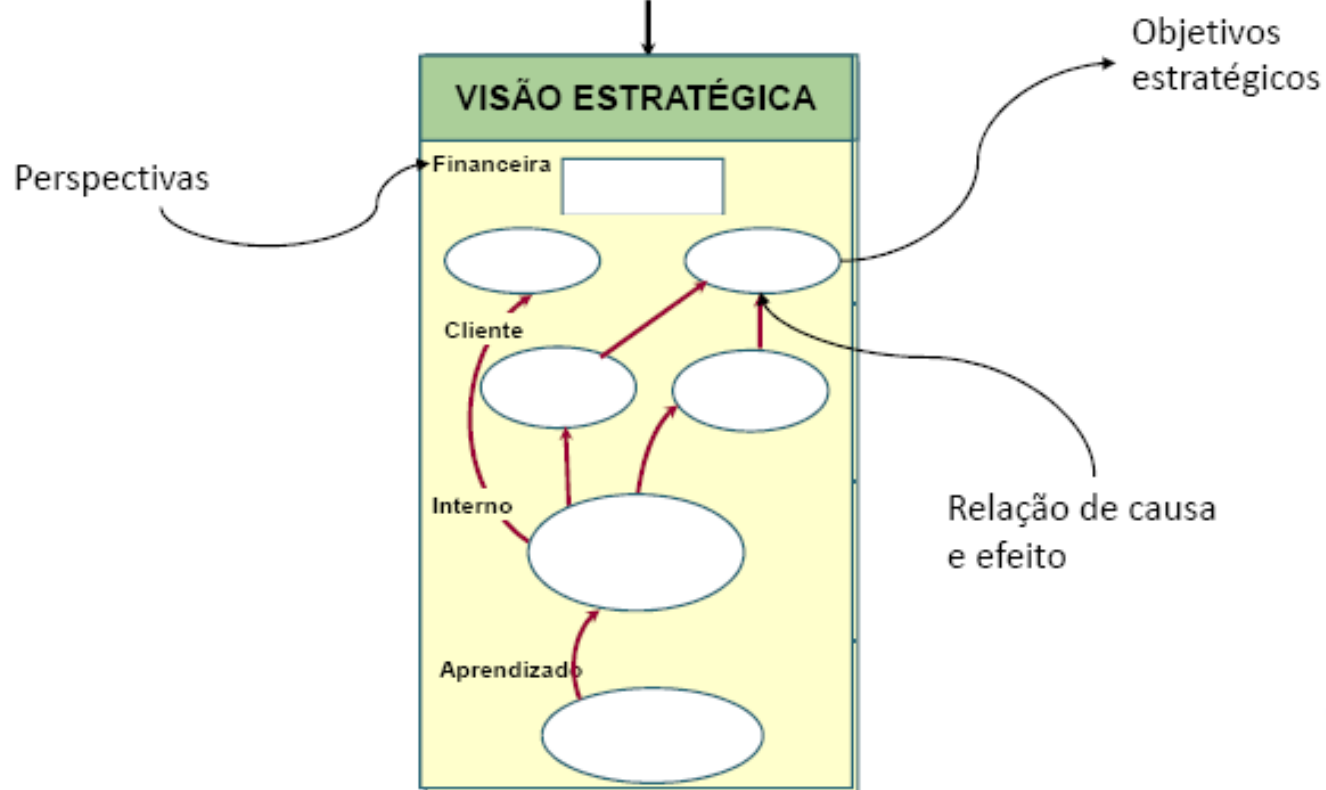
DESENVOLVENDO O MAPA ESTRATÉGICO

- Descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por consequência em resultados financeiros.
- O mapa estratégico é a fotografia da estratégia.
- É constituído pelos temas, objetivos estratégicos e suas relações de causas e efeito.
- Os temas estratégicos definem as proposições de valor para os clientes.



DESENVOLVENDO O MAPA ESTRATÉGICO

Diagrama das relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos



UFOP

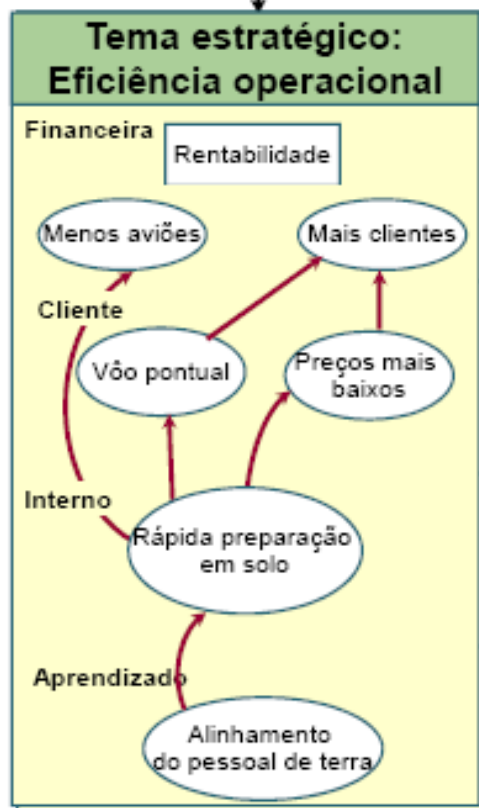
ICEA



Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - Campus João Monlevade

EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO – EMPRESA DE AVIAÇÃO

Diagrama das relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos



O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso?

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia?

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

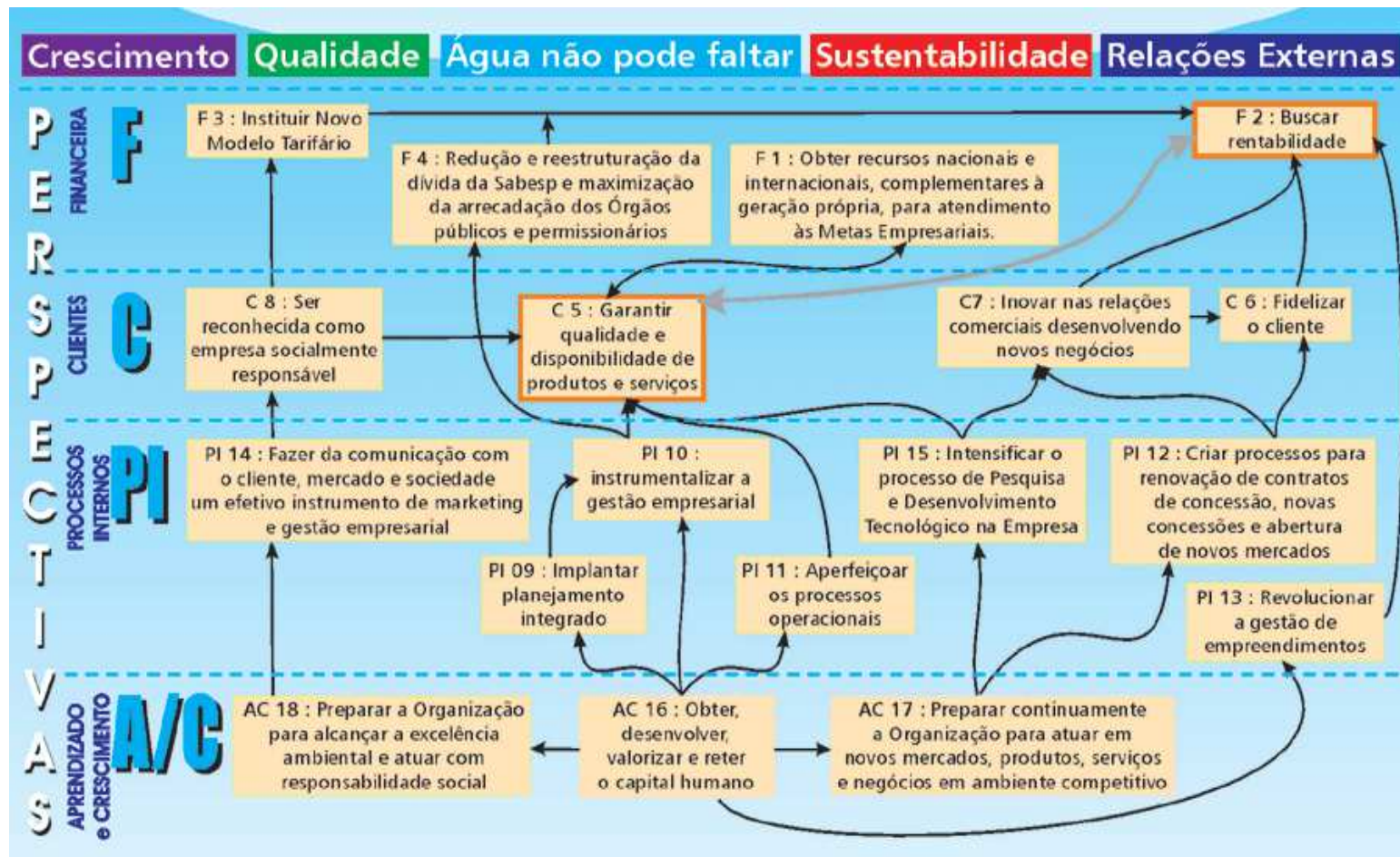
Programas de ação chave necessários para se alcançarem os objetivos

Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
<ul style="list-style-type: none"> Rápida preparação em solo 	<ul style="list-style-type: none"> Hora de pouso Partida pontual 	<ul style="list-style-type: none"> 30 Minutos 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de otimização da duração do ciclo



UFOP

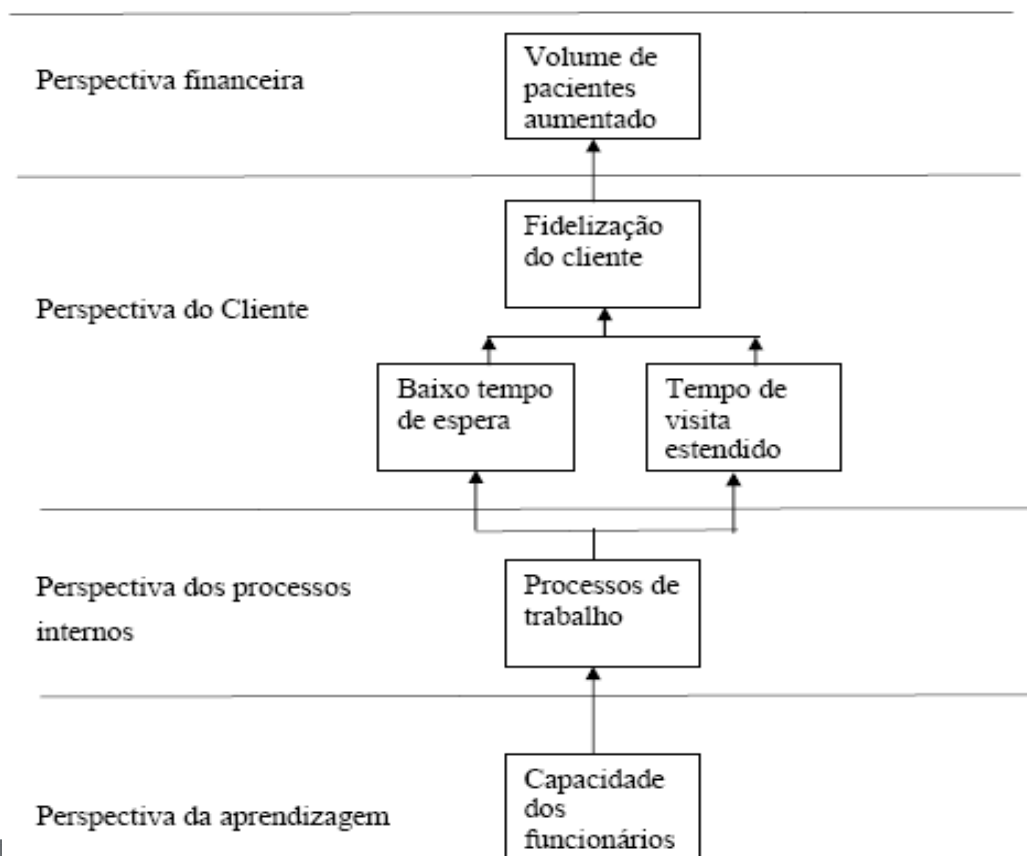
EXEMPLO DE MAPA ESTRATEGICO – SABESP



Fonte: site da SABESP



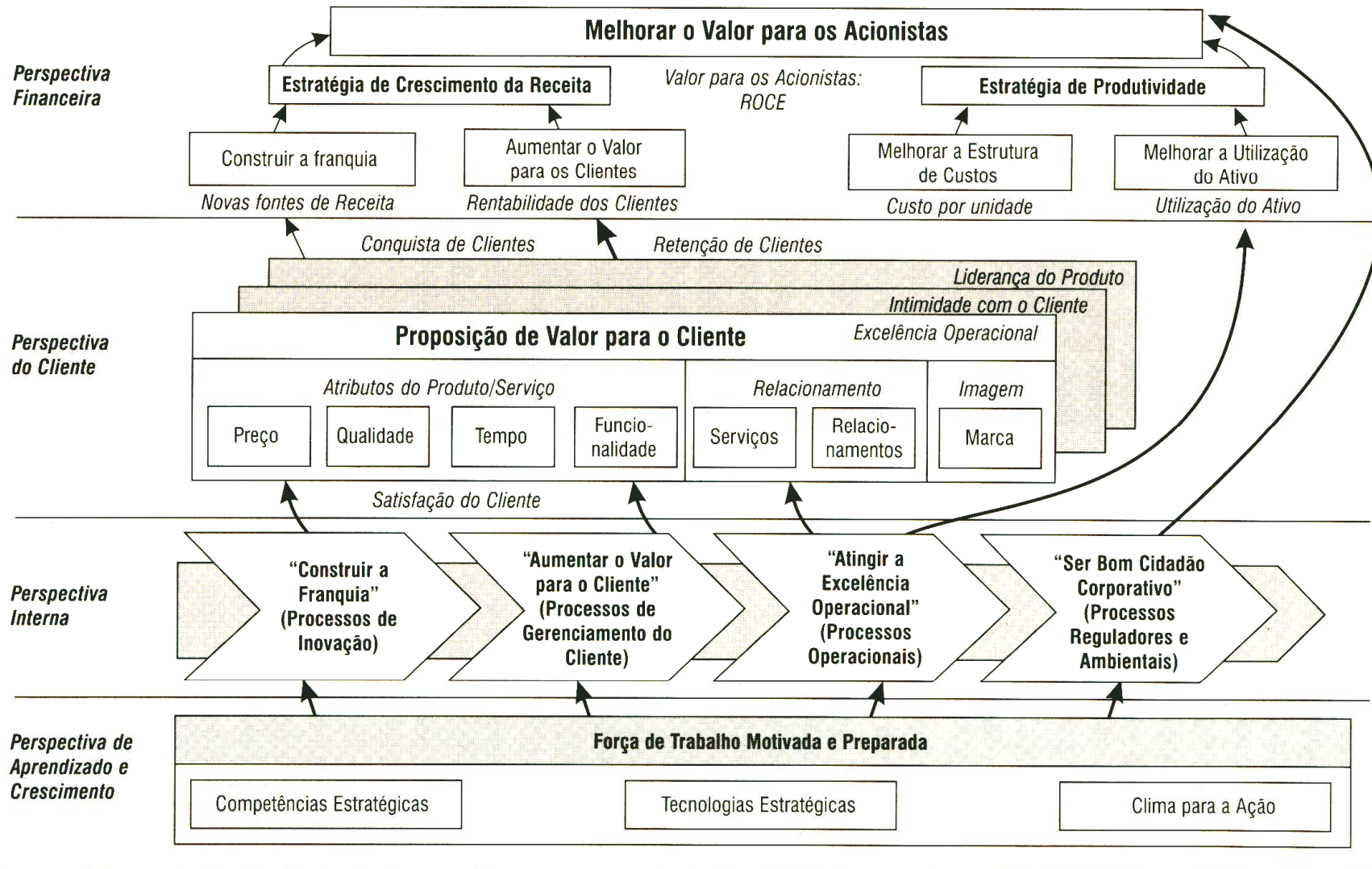
EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO – ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR



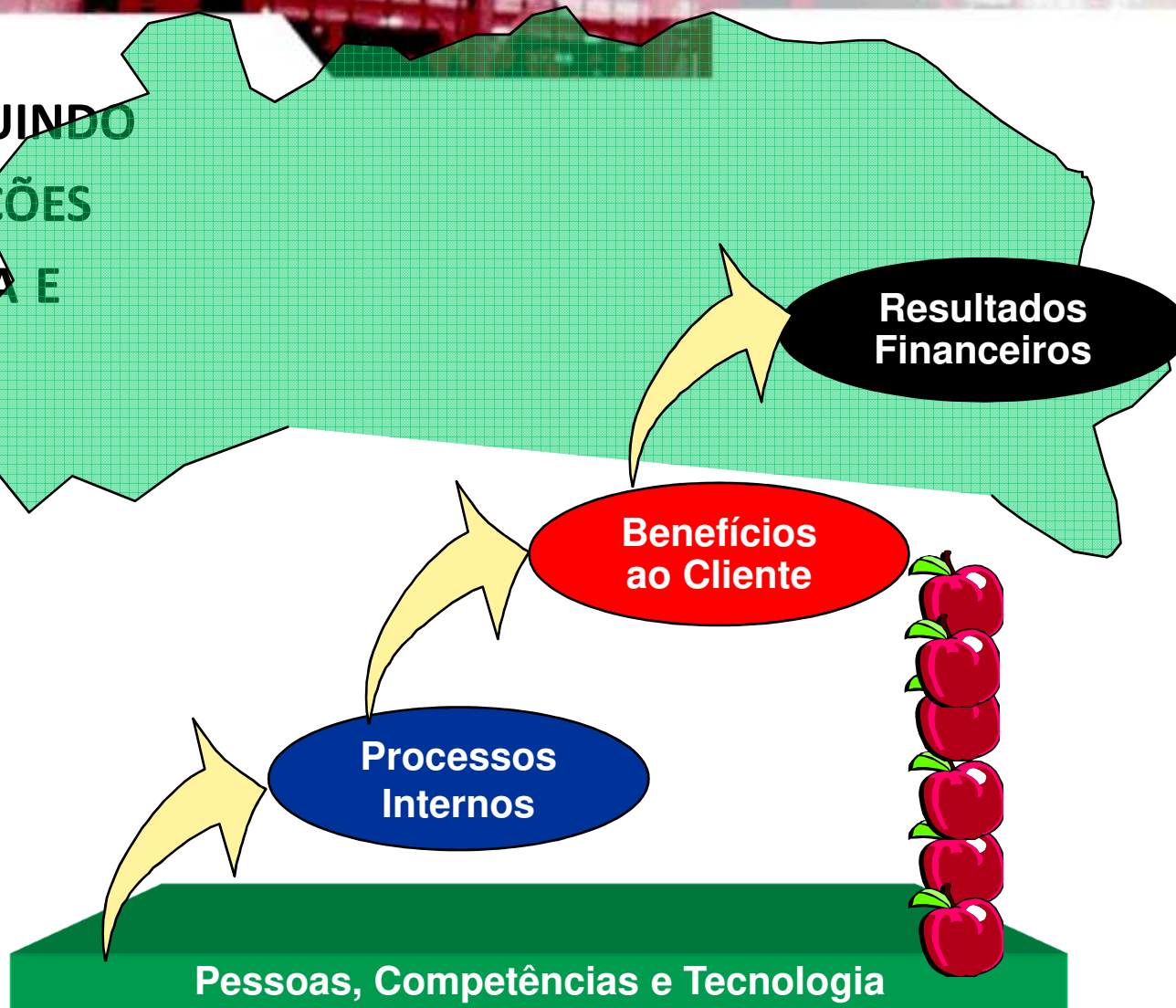
Fonte: CURI
FILHO, 2007

Mapa estratégico padrão segundo Kaplan & Norton

Descrição da estratégia: Mapa estratégico do balanced scorecard



**CONSTRUINDO
AS RELAÇÕES
DE CAUSA E
EFEITO**





REFLEXÃO

- Como seria o mapa estratégico do seu trabalho?
- Como seria o mapa estratégico do seu curso?
- E da sua vida? Demais... Mas podemos tentar..





OS INDICADORES DE DESEMPENHO NO BSC

- "Out Comes" ou Indicador Resultante ou Indicadores de Resultados ou de Ocorrências. (Genéricos)
- "Driver" ou Indicador Direcionador ou Indicadores de Tendências ou Vetores de Desempenho. (Específicos)
- Indicadores de Diagnóstico.
- Indicadores de Acompanhamento.





FORMA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NO BSC

- QUANTITATIVO
 - Números absolutos
 - Índices

- QUALITATIVO
 - Conceitos
 - Binário



ASPECTOS IMPORTANTES NA SELEÇÃO DOS INDICADORES

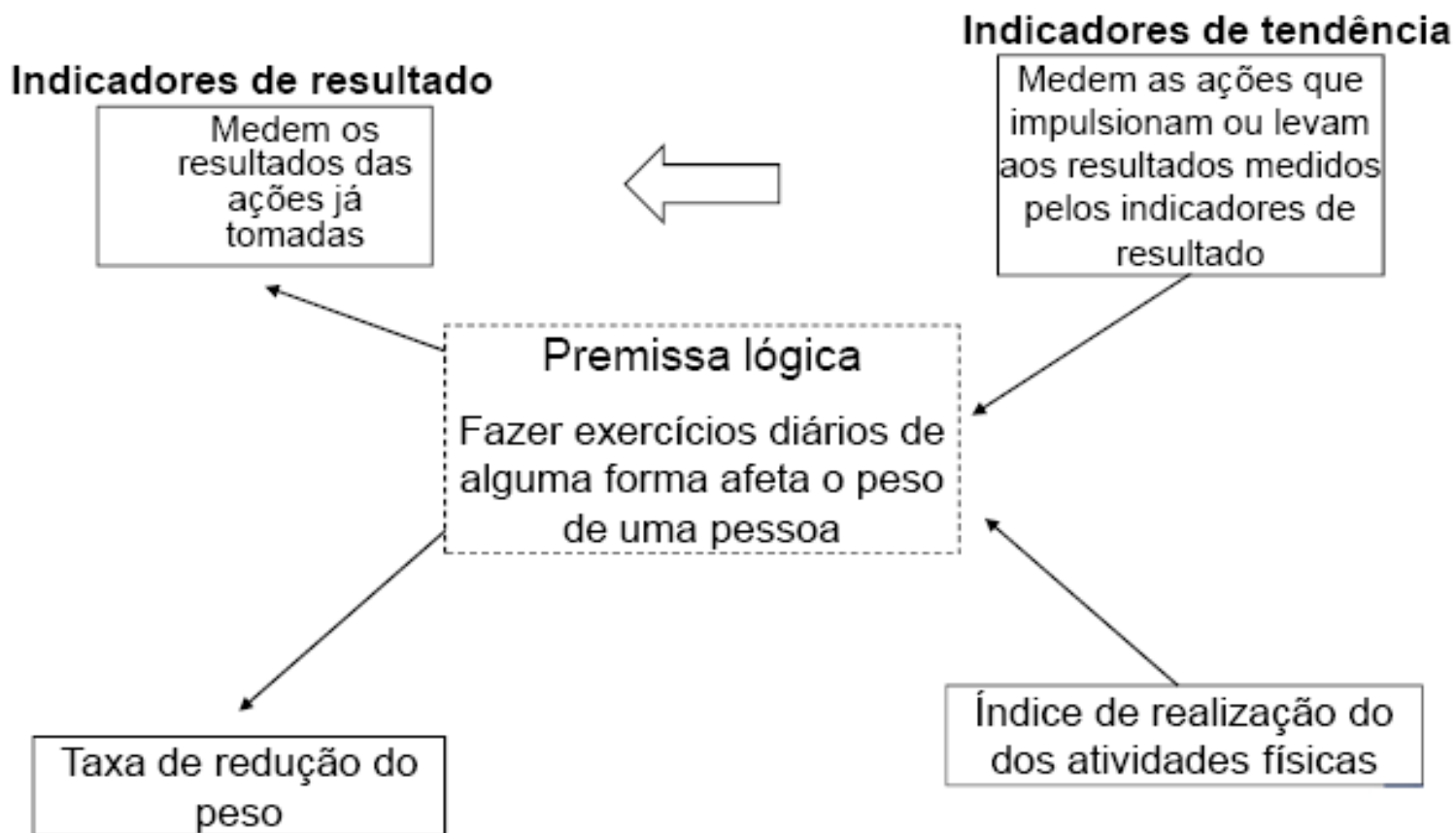
- Comunicação Estratégica
 - O indicador selecionado enfoca adequadamente a questão estratégica ou dilui a atenção? Dá margem para ambigüidade?
 - Distorce o desempenho e sub-otimiza o comportamento ao criar ruído”?
- Repetibilidade e Confiabilidade
 - Os indicadores são quantificáveis, confiáveis e medidos de maneira repetitiva?
- Frequência de Atualização
 - A frequência de atualização tem base mensal ou trimestral? Como serão tratados os ciclos anuais?



ASPECTOS IMPORTANTES NA SELEÇÃO DOS INDICADORES

- Estabelecimento de Metas Desafiadoras de Longo Prazo
 - É possível se estabelecer metas significativas de melhoria?
- Custo x benefício de desenvolvimento do indicador
 - O indicador é factível de ser medido ou é um forte candidato à “lista de desejos”?
- Domínio sobre o indicador
- Relevância
- Combinação ótima entre indicadores de tendência e resultado

INDICADORES DE TENDÊNCIAS E RESULTADOS



UFOP

ICEA

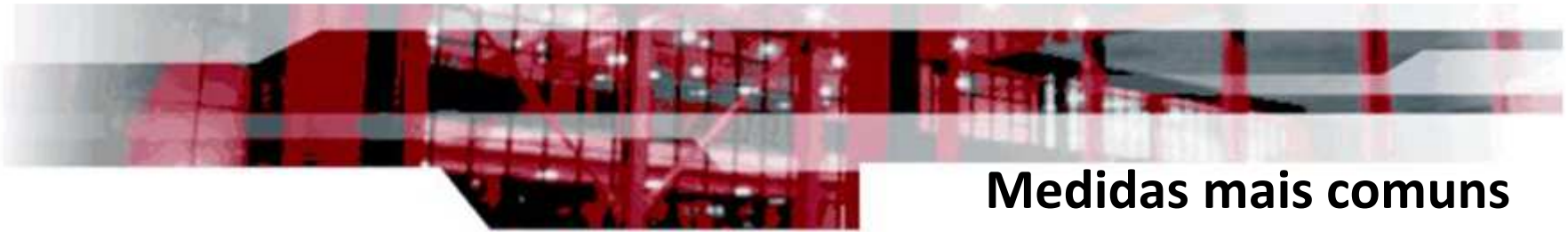


Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - Campus João Monlevade



EXEMPLOS DE INDICADORES DE TENDÊNCIAS E RESULTADOS

Perspectivas	Resultados	Tendências
Clientes	Fatias de mercados	Horas passadas com os clientes
Processos internos	Eficiência na produção	Taxa de utilização dos equipamentos
Aprendizagem	Satisfação	Taxa de absenteísmo
Financeiras	Taxa de retorno sobre o capital investido	Fluxo de caixa



Medidas mais comuns no BSC

FINANCEIRA:

- crescimento e mix de receita
- redução de custos/melhoria da produtividade
- investimentos/utilização dos ativos

PROCESSOS:

- inovação
- operação (TQC)
- pós-venda


CLIENTES:

- participação no mercado
- retenção de clientes
- captação de clientes
- satisfação dos clientes (TQC)
- lucratividade p/ clientes

APRENDIZADO:

- capacidade dos empregados
- capacidade sistemas de informação
- motivação/empowerment





Perguntas para se formular ao construir Vinculações de Causa e efeito

FINANCEIRA:

Os objetivos e medidas financeiras descrevem como satisfaremos as expectativas em relação a nossa organização?

CLIENTES:

Os objetivos e medidas do cliente reflete a proposta de valor que buscaremos par atingir nossas metas financeiras?

PROCESSOS:

- Nós identificamos os principais processos internos que devemos dominar a fim de atingir a expectativa do cliente e a financeira.
- A conquista destas medidas levará à melhoria dos resultados para o cliente e a finanças?

APRENDIZADO:

Os objetivos da medida da aprendizagem e crescimento do funcionário descrevem as técnicas as, informações de infra-estruturas e o alinhamento que nos permitirão dominar os processos internos?

EXEMPLO 1 DE BSC E A CONSEQÜÊNCIA DELE - ANÁLISE CRÍTICA EM UM HOSPITAL PARTICULAR

SETOR OU CLÍNICA OU CARGO	NOME DO REPRESENTANTE	PRESEÇA
1.		
2.		
DEVER HAVER MAIS DE UMA PESSOA AVALIANDO E INCLUIR COORDENAÇÃO ; GERÊNCIA.		
SETOR		
DATA DA ANÁLISE		
PERÍODO ANALISADO	MES DE REFERENCIA	

VERIFICAÇÃO DAS AÇÕES DEFINIDAS ANTERIORMENTE				
O QUE	QUEM	QUANDO	SITUAÇÃO	LOCAL DE ARQUIVAMENTO DA EVIDÊNCIA

ENTRADA	<input type="checkbox"/> INDICADORES	<input type="checkbox"/> NÃO CONFORMIDADES	<input type="checkbox"/> AÇÕES PLANEJADAS
	<input type="checkbox"/> REGISTROS		
ESPECIFICAÇÃO DA ENTRADA	PERSPECTIVA ECONÔMICA		
NOME DO INDICADOR:	META=	RESULTADO OBTIDO	
COMENTÁRIO SOBRE OS ACONTECIMENTOS DO PERÍODO QUE INFLUENCIARAM O RESULTADO			
ESPECIFICAÇÃO DA ENTRADA	PERSPECTIVA PROCESSO		
NOME DO INDICADOR:	META=	RESULTADO OBTIDO	
COMENTÁRIO SOBRE OS ACONTECIMENTOS DO PERÍODO QUE INFLUENCIARAM O RESULTADO			
ESPECIFICAÇÃO DA ENTRADA	PERSPECTIVA APRENDIZADO		
NOME DO INDICADOR:	META=	RESULTADO OBTIDO	
COMENTÁRIO SOBRE OS ACONTECIMENTOS DO PERÍODO QUE INFLUENCIARAM O RESULTADO			
DISCUSSÃO DO RESULTADO PELA DIREÇÃO			

NOVAS AÇÕES FORAM GERADAS? PELOS SETORES	<input type="checkbox"/> SIM: VER QUADRO ABAIXO E MANTER AÇÕES ANTERIORES	
	<input type="checkbox"/> SIM: VER PLANO DE AÇÃO ANEXA	
	<input type="checkbox"/> NÃO: MANTER AS AÇÕES ANTERIORES	
O QUE	QUEM	QUANDO

SE A AÇÃO DEPENDER SO DO SETOR NÃO HÁ NECESSIDADE DE PLANO DE AÇÃO SO DE AÇÃO QUE DEVE SER EXPOSTA NESTE QUADRO ACIMA

EXEMPLOS DE BSC E CONSEQÜÊNCIA DELE - INDICADORES EM UM HOSPITAL PARTICULAR – SETOR DE QUIMIOTERAPIA



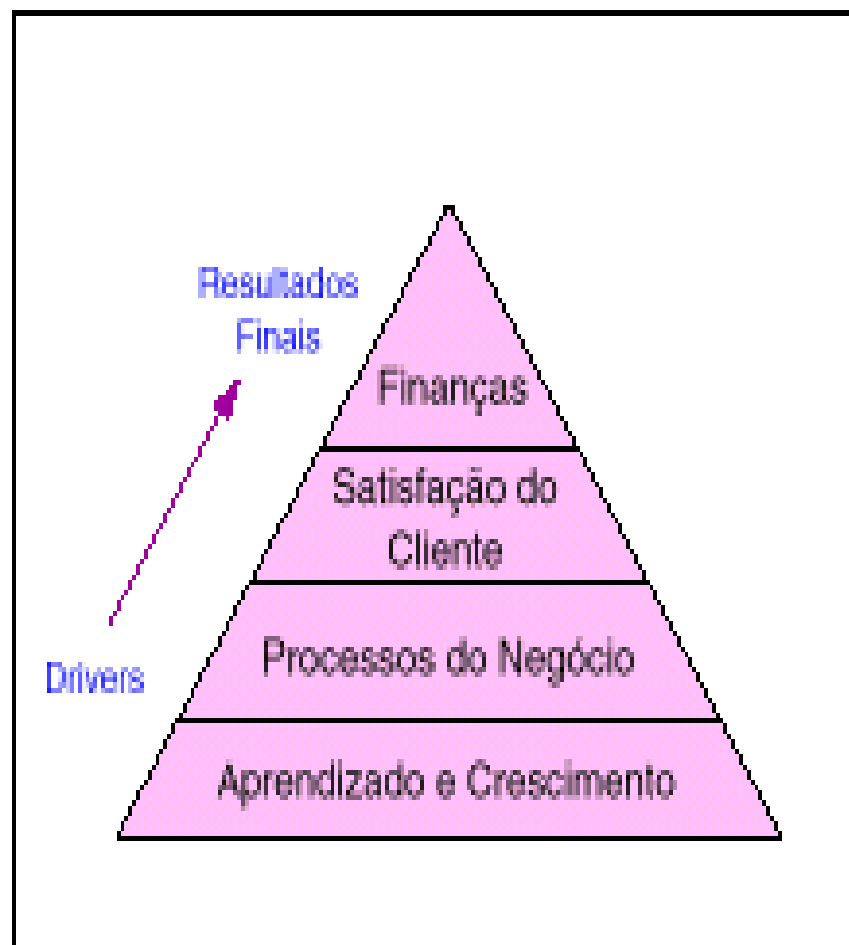
Metas/ indicadores
Contas faturadas dentro da competência SUS.
Relação Paciente Dia/ Funcionário Dia.
Perda de material médico .
Número de laudos de Quimioterapia novos.
Perda de quimioterapia pronta.
Quantidade de medição oral dispensada.
Satisfação do cliente externo (usuário).
Insatisfação do cliente externo (usuário).
Satisfação do cliente interno (outros setores do hospital).
Insatisfação do cliente interno (outros setores do hospital).
Adesão às atividades propostas pela qualidade.
Taxa de extravasamento de Quimioterapia.
Eventos adversos relacionados a medicação quimioterápica.
Reuniões clínicas.

Exemplo 2 de BSC em uma empresa de processo contínuo



PERSPECTIVAS	BALANCED SCORECARD
Segurança / Saúde / Meio Ambiente	Ambiente Livre de Acidentes Padrão de Gestão Ambiental superando padrão Alcoa / Internacional
Recursos Humanos	Satisfação com base na PO Envolvimento em projetos comunitários
Rentabilidade	ROCI
Crescimento e Tecnologia	LOP ROT / Efetivo Geração de Caixa
Clientes	Satisfação de Clientes
Excelência Operacional	Desempenho de processos Parcerias com fornecedores

Exemplo 3 de BSC em uma empresa de informática



PERSPECTIVAS	BALANCED SCORECARD
Finanças	Lucro Bruto e Líquido <i>Cash Flow</i> ROE / ROA E / R
Cliente	Satisfação Geral e por Transação Solução de Reclamações <i>Market share</i>
Processos do Negócio	Presteza na Oportunidade Conquista de Oportunidades Entregas no Prazo Acuracidade das Faturas
Aprendizado e Crescimento	Redução dos <i>Gaps de Skill</i> Qualidade do Relacionamento Índice de Moral

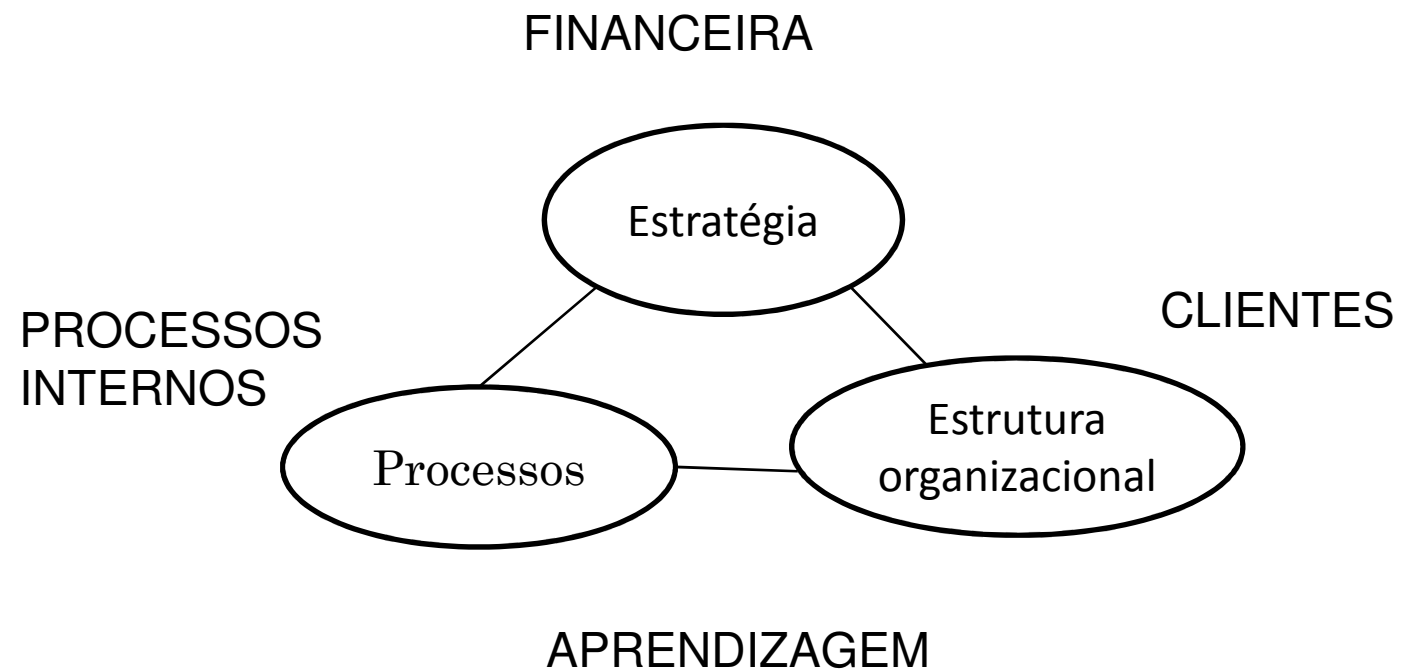


EXEMPLO 4 - EMPRESA POLITENO – UTILIZAÇÃO DE SOFTWARES

DISPONÍVEL EM

WWW.CIEB.FIEB.ORG.BR/DOWNLOADS/GESTAOPORPROCESSOSFIEB.PPT

Estrutura
dos
indicadores



Sistema de Medição de Desempenho

Indicadores de Desempenho

- Distribuição de Dividendos
- Ebitda
- Ganhos com Redução de Custos em
- Lucro Líq. do Ex. (legislação so
- Resultado Operacional (legislaçã**

MERCADO

FINANCEIRO

PESSOAS

PROCESSOS

100%

Painel de Bordo

Correlação de Indicadores

Efeito: Resultado Operacional (legislação societária) -02/2003

Efeito X Causas

Perspectiva: **FINANCEIRA**

INDICADORES	ORÇAM.	META	REALIZ.	ST	MELHOR
Resultado Operacional (legislação societária) - R\$ milhões	FEV 2003	7,58	7,58	11,03	▲
		14,44	14,44	22,77	▲

Perspectiva: **MERCADO**

INDICADORES	ORÇAM.	META	REALIZ.	ST	MELHOR
Vendas - M.E. - milTM	FEV 2003	2,70	3,00	2,70	▲
		2,63	3,00	2,85	▲

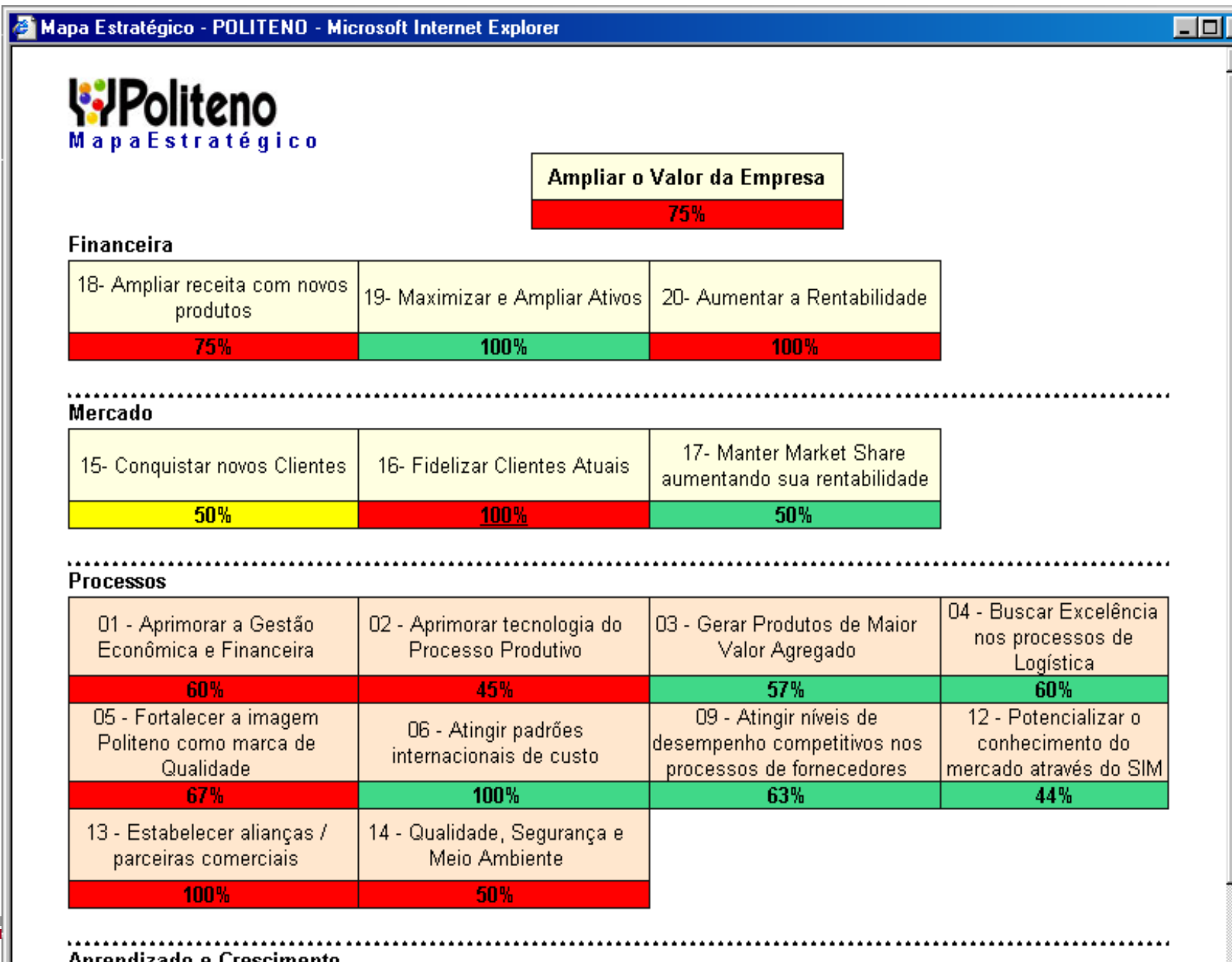
Perspectiva: **PROCESSOS**

INDICADORES	ORÇAM.	META	REALIZ.	ST	MELHOR
Eficiência Operacional Politeño - % (...)	FEV 2003	96,90	98,00	98,00	▲
		96,90	98,00	97,45	▲
Padrão A - Politeño - % (...)	FEV 2003	97,10	97,30	97,50	▲
		97,10	97,30	97,75	▲

http://ias.politeño.com.br/pls/pb/bordo.pb_causas_ind?p_grupo=3&p_ind=18&p...

Intranet local

Desempenho por estratégias



Desempenho por áreas

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Gestão Estratégica

Politeno Planejamento Estratégico Análise Crítica Conhecimento Painel de Bordo

Apresentação

- >> R.O.C.A.
- >> Q.T.P.
- >> PROJEÇÃO
- >> SANTENO

Diretoria

Gerências

- > GECOT
- > GEVEN
- > GEPRO
- > GEDAT
- > GELOG
- > GEMAS

Assessorias

Coordenações

>>Histórico<< Órgão: ACEX Mês/Ano:(mm/aaaa) 10/2002

Painel de Bordo

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Politeno Painel de Bordo (Balanced Scorecard)

ATIF - 10/2002

>> Informações Adicionais

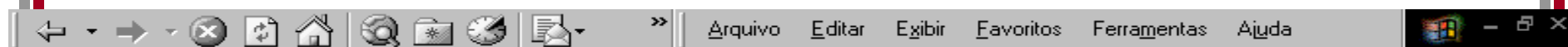
Grupo: **PROCESSOS**

INDICADORES		ORÇAM.	META	REALIZ.	ST	MELHOR
Disponibilidade Total da Rede - %	OUT	99,20	99,20	99,70	●	▲
	2002	99,20	99,20	98,68	●	▲
Disponibilidade da Rede Novell - %	OUT	98,80	99,80	99,80	●	▲
	2002	98,80	99,80	99,63	●	▲
Disponibilidade do ERP (Adm/Turno) - %	OUT	98,70	99,00	99,80	●	▲
	2002	98,70	99,00	99,35	●	▲
Prazo Médio de Atendimento-Sistemas - Horas	OUT	3,00	3,00	2,70	●	▼
	2002	3,00	3,00	2,25	●	▼
Prazo de Atendimento - Horas	OUT	2,20	2,00	1,97	●	▼
	2002	2,20	2,00	2,17	●	▼

Grupo: **FINANCEIRA**

INDICADORES		ORÇAM.	META	REALIZ.	ST	MELHOR
Conta Telefônica - Politeno - R\$Mil	OUT	52,50	48,00	54,70	●	▼
	2002	52,50	50,00	56,22	●	▼
Conta Telefônica-ATIF - R\$Mil	OUT	2,50	2,30	2,50	●	▼
	2002	2,50	2,56	2,52	●	▼
Suporte dos Servidores Corporativos - R\$Mil	OUT	11,00	7,70	7,70	●	▼
	2002	10,80	9,14	8,28	●	▼
Suporte dos Softwares Corporativos - R\$Mil	OUT	3,20	1,70	213,98	●	▼
	2002	39,47	35,65	28,05	●	▼

Planos de Ação



Politeno Painel de Bordo (Balanced Scorecard)

ATIF - 10/2002

>> Informações Adicionais

Grupo: PROCESSOS

INDICADORES		ORÇAM.	META	REALIZ.	ST	MELHOR
Disponibilidade Total da Rede - %	OUT	99,20	99,20	99,70	●	▲
	2002	99,20	99,20	98,68	●	▲
Disponibilidade da Rede Novell - %	OUT	98,80	99,80	99,80	●	▲
	2002	98,80	99,80	99,63	●	▲
Disponibilidade do ERP (Adm/Turno) - %	OUT	98,70	99,00	99,80	●	▲
	2002	98,70	99,00	99,35	●	▲
Prazo Médio de Atendimento-Sistemas - Horas	OUT	3,00	3,00	2,70	●	▼
	2002	3,00	3,00	2,25	●	▼
Prazo de Atendimento - Horas	OUT	2,20	2,00	1,97	●	▼
	2002	2,20	2,00	2,17	●	▼

Grupo: FINANCEIRA

INDICADORES		ORÇAM.	META	REALIZ.	ST	MELHOR
Conta Telefônica - Politeno - R\$Mil	OUT	52,50	48,00	54,70	●	▼
	2002	52,50	50,00	56,22	●	▼
Conta Telefônica-ATIF - R\$Mil	OUT	2,50	2,30	2,50	●	▼
	2002	2,50	2,56	2,52	●	▼
Suporte dos Servidores Corporativos - R\$Mil	OUT	11,00	7,70	7,70	●	▼
	2002	10,80	9,14	8,28	●	▼
Suporte dos Softwares Corporativos - R\$Mil	OUT	3,20	1,70	213,98	●	▼
	2002	39,47	35,65	28,05	●	▼

Os indicadores e suas metas

Gestão Estratégica
Planejamento Estratégico | Análise Crítica | Conhecimento | Painel de Bordo

Indicadores

[Imprimir](#)

MÉTRICAS DO INDICADOR

Indicador: GECOT - 28 - Ebitda
Autor: SUELY ANDRADE RABELO DE SANTANA
Atualizado em: 21/07/2003
Conceito: EBITDA corresponde, em inglês, a Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou seja, significa lucro antes dos juros, impostos (sobre o lucro), depreciações/exaustões e amortizações. Na nossa língua ficaria, então, LAJIDA.
Fonte das Metas: Definição da diretoria
Conta do Orçamento: Através dos valores projetados obtidos no orçamento e calculados à parte

FÓRMULAS

1. Lucro Operacional (+) Depreciações/Amortizações (-) Receitas financeiras (+) Despesas financeiras
Em Depreciações/amortizações, soma-se os valores, na coluna saldo do mês, referente as contas: 418201 : amortizações, 418101 : depreciações, 418102 : depreciações dif IPC x BTNF - Em Receitas financeiras, soma-se, na coluna saldo do mês, referente as contas: 3414 : receitas financeiras + 3415 : var. cambial e monetária ativa. Em despesas financeiras, soma-se, na coluna saldo do mês, referente as contas: 3412 : despesas financeiras + 3413 : var. cambial e monetária passiva.

Lucro operacional
Sistema: ERP
Módulo: GL
Resp.: GL_Contabilidade_Superusuário
Menu: Relatórios - solicitação - financeiro
Tela: DRE em reais
Campo: Lucro (prejuízo) operacional

Depreciações/amortizações
Sistema: ERP
Módulo: GL
Resp.: GL_Contabilidade_Superusuário
Menu: Relatórios - solicitação - financeiro
Tela: Balancete saldo do mês
Campo: Saldo do mes

Receitas financeiras
Sistema: ERP
Módulo: GL
Resp.: GL_Contabilidade_Superusuário
Menu: Relatórios - solicitação - financeiro
Tela: Balancete saldo do mês
Campo: saldo do mês



CONCLUSÃO – BENEFÍCIOS DO BSC

- Vincula objetivos estratégicos em ações mensuráveis.
- Mudança de decisões do transacional para sistemas de inteligência de negócios.
- Reúne todo o desempenho da organização e mede em um sistema coerente.
- Ajuda a ver o negócio sob as perspectivas financeiras e não-financeiras.
- Melhoria da comunicação e da performance.





REFERÊNCIAS

- NIVEN, P.R. *Balanced Scorecard Passo a passo: e elevado desempenho e mantendo resultados*. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2005.
- KAPLAN, S R. NORTON P. D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.