Curso *online*

Gestão Estratégica com o uso do BSC

MÓDULO II– Balanced Scorecard

O que é o Balanced Scorecard

A difícil tarefa de executar a estratégia exige que se criem instrumentos que a traduzam em uma linguagem comum a todos da organização, possibilitando a sua execução e gestão.
Nesse contexto, o BSC surge como catalisador, pois o formato no qual o balanced scorecard traduz a estratégia, ajuda a organização a definir os pontos mais críticos, os objetivos que estão com desempenho aquém do esperado e dá foco às reuniões de análise da estratégia, ajudando na tomada de decisões estratégicas e completando o ciclo de gestão.

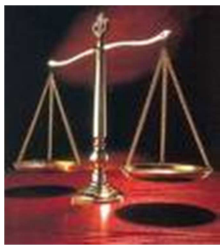
O Balanced Scorecard é, atualmente, a ferramenta mais eficaz para o mapeamento da estratégia. O Balanced Scorecard, quando utilizado como parte de um modelo de gestão abrangente com foco na execução da estratégia, é um poderoso instrumento de alinhamento, gestão e comunicação da estratégia.

E o que vem a ser o **Balanced Scorecard** ou apenas **BSC**, como é mais conhecido?

Trata-se de metodologia desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da Harvard Business School, utilizada na definição de estratégias para a organização e no desdobramento dessas estratégias em objetivos a serem alcançados e em indicadores de desempenho. Por meio do monitoramento dos indicadores, as lideranças permanecem informadas sobre os resultados alcançados e sobre a necessidade de serem realizados ajustes na trajetória inicialmente proposta.

O BSC monitora indicadores

O que é o Balanced Scorecard II



É um sistema gerencial para administração a longo prazo que se propõe a representar a estratégia organizacional de forma balanceada, clara e objetiva, possibilitando que todos os setores atuem de maneira alinhada com a visão estratégica definida.

O BSC contribui para uma estratégia balanceada.

Nesse momento, você deve estar se perguntando por que o BSC fala em estratégia balanceada.

É simples. O Balanced Scorecard é um **modelo de gestão estratégica** que auxilia a mensuração do progresso das organizações rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos.

O BSCmonitora o desempenho da organização em pontos críticos para seu sucesso, a partir da escolha de objetivos vinculados à perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos de trabalho e do aprendizado e crescimento das pessoas e da organização.

Se forem pensadas e consideradas de forma integrada, essas quatro perspectivas proporcionam uma visão ponderada da atual e da futura situação do desempenho organizacional.

Organização orientada para a estratégia

Para que sua organização esteja focada na estratégia, é necessário observar e adotar cinco princípios básicos:

Organização orientada para a estratégia II

a. **Traduzir a estratégia** em termos operacionais.

Consiste em fazer com que a estratégia seja traduzida ou formatada nos padrões do balanced scorecard, contendo a visão da organização, com seus objetivos, indicadores, metas e projetos, organizados na forma de um mapa estratégico (que estudaremos mais detalhadamente a seguir).

Isso permite que as pessoas visualizem a estratégia de forma clara e percebam o caminho a ser seguido.

b. **Alinhar a organização** à estratégia, entendendo o papel de cada unidade.

É necessário que todas as unidades administrativas (desde as áreas de negócio, passando pelas áreas de apoio, até a operação) estejam conectadas, falando a mesma linguagem, focando a estratégia maior da organização, criando alinhamento e sinergia. Esse processo permite o desdobramento dos objetivos e metas comuns em objetivos e metas das unidades, além de contribuir para a criação da consciência e das habilidades estratégicas nos seus gerentes.

Portanto, todas as metas e projetos das unidades devem estar em harmonia com as diretrizes maiores da organização.

Organização orientada para a estratégia III

b. **Comunicar a estratégia**, transformando-a em tarefa de todos.

Como todos os funcionários de uma organização podem se envolver e executar algo que não conhecem? A estratégia precisa se tornar familiar a todos. O terceiro princípio é converter a estratégia da instituição em uma tarefa de todos, ou seja, todos os funcionários e não apenas a alta gestão devem compreender a estratégia da organização e estar comprometidos e motivados para ajudá-la a atingir seus objetivos estratégicos.

O BSC comunica os objetivos e não impõe tarefas e formas de atualização.

O que fazer, então?!

Devem ser consideradas outras possibilidades de recompensa não financeira, tais como:

- reconhecimento formal perante a organização (elogio);
- pontuação diferenciada para concorrer a vagas em programas de pós-graduação;
- pontuação diferenciada para concorrer a cargo ou função comissionada;
- escala de folgas-prêmio;
- brindes patrocinados, etc.

Além disso, é preciso inovar e, com criatividade, montar um ***plano de comunicação*** para que os colaboradores de fato se envolvam com a implementação da estratégia.

Para a eficiência desse processo de comunicação devem ser considerados: o objetivo e o conteúdo da mensagem, o público a ser comunicado, o meio a ser utilizado, o momento em que deve ocorrer, a recepção da mensagem e o feedback.

Os principais passos para a definição do plano de comunicação da estratégia:

Organização orientada para a estratégia IV

d. Gerenciar a estratégia, transformando-a em um processo contínuo.

Esse novo processo de governança enfatiza o aprendizado, a solução de problemas em equipe e a orientação em reuniões de avaliação periódicas e eficazes, cuja agenda é fornecida pelo balanced scorecard.

As discussões estimulantes e desafiadoras nessas reuniões definem se a organização deve permanecer em sua trajetória rumo ao desempenho desejado no longo prazo ou se a ocorrência de novas idéias, informações, ameaças e oportunidades exigem desvios no curso

planejado inicialmente.

e. Mobilizar a organização para a implementação da estratégia.

O aspecto mais crítico na implementação de organizações focadas na estratégia é a maneira de preservar todo esse esforço.

Como lidar com isso?

Mobilizando a mudança de atitude por meio da liderança executiva da organização. É ela quem deve manter o uso do scorecard nas discussões com os gerentes, associando planejamento e orçamento nas decisões estratégicas, e reforçando o scorecard como papel central no sistema de gestão.

Enfim, a criação de uma organização alinhada e orientada para a estratégia exige comprometimento e liderança ativa e constante da alta administração. Sem ela, não há garantia de êxito na obtenção dos resultados almejados.

Mapa Estratégico I

O mapa estratégico, nada mais é, do que a representação gráfica da estratégia. Isso não faz dele uma ferramenta fácil de se construir, e muito menos, pouco importante. O fato de ser a representação gráfica da estratégia ajuda os gestores a visualizar a estratégia de uma forma mais simples, garantindo coerência e facilitando todo o processo de comunicação, divulgação e apresentação da estratégia da organização.

O mapa estratégico é uma arquitetura lógica capaz de **representar graficamente a estratégia** de uma organização, uma área de negócio, uma área de apoio ou de qualquer outra estrutura organizacional, explicitando as relações entre as partes interessadas, clientes, processos de trabalho e capacidades.

O mapa evidencia os desafios que a organização deve suplantar para concretizar a visão de futuro e cumprir sua missão.

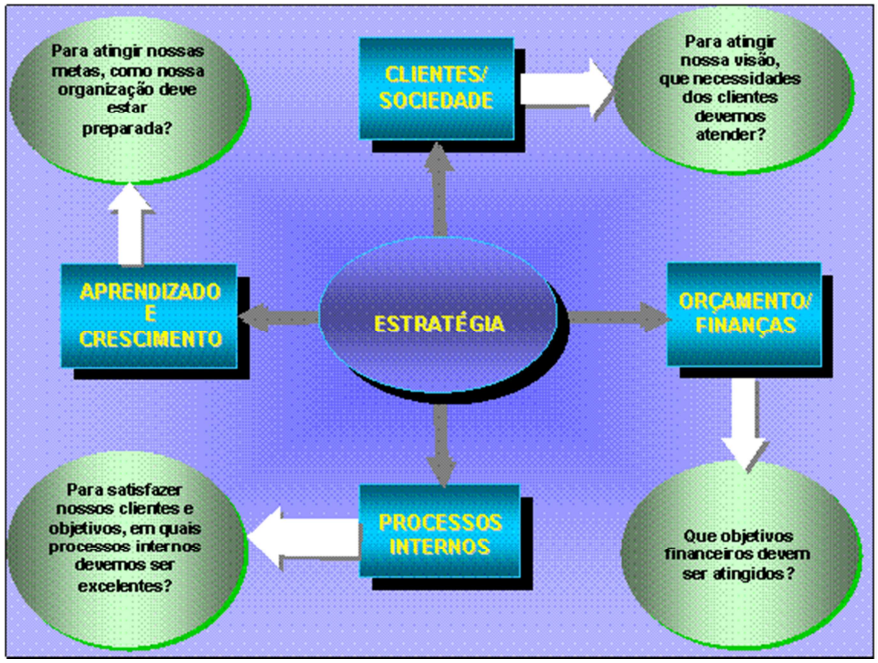
Esses desafios são estruturados na forma de objetivos estratégicos, com **relação de causa e efeito** entre si, permitindo a identificação dos impactos que um determinado objetivo gera ou recebe, criando uma história lógica da estratégia.

Mapa Estratégico II

A estrutura dos mapas estratégicos é formada basicamente pelas suas perspectivas, consideradas dimensões da estratégia. A **estrutura clássica** de um balanced scorecard contempla **quatro perspectivas**, usualmente organizadas nessa ordem:

- **Financeira**: essa perspectiva aponta para uma adequada utilização dos recursos orçamentários e financeiros disponíveis na organização.
- **Clientes**: direciona as ações para as necessidades e satisfação daqueles que consomem os produtos ou utilizam os serviços da empresa.
- **Processos Internos**: voltada para a otimização dos processos de trabalho críticos, que agregam valor à instituição.
- **Aprendizado e Crescimento**: dirige a atenção para as pessoas (capacitação, clima, etc.) e para a infra-estrutura de recursos (tecnologia entre outros) necessária ao sucesso da instituição.

O quadro a seguir demonstra como colocar em prática esse processo:



Mapa Estratégico III

Qualquer tipo de organização pode utilizar o BSC e desfrutar de seus benefícios. Importante frisar, entretanto, algumas especificidades que precisam ser observadas no delineamento da estratégia de uma organização privada e uma organização pública:

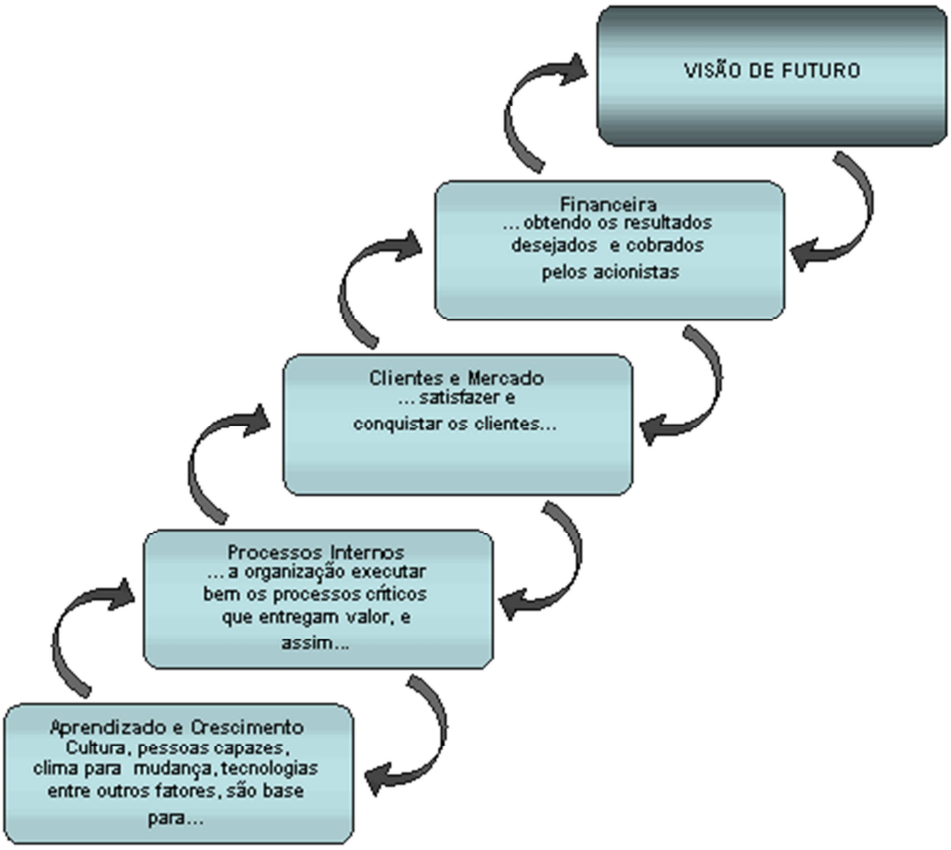
Foco	Setor Privado	Setor Público
Alvo estratégico	Competitividade	Cumprimento da missão
Resultados econômico-financeiros	Rentabilidade Crescimento Participação no mercado	Produtividade Eficiência Geração de valor para a sociedade
Partes interessadas	Acionistas Clientes Colaboradores	Contribuintes Sociedade Legisladores
Resultado desejado	Satisfação do cliente	Satisfação do cidadão

Relações de causa e efeito

Para a garantia de bons resultados, é imprescindível que os objetivos delineados estejam interligados em relações coerentes de causa e efeito. Essas relações demonstram:

- Se os objetivos estratégicos traduzem a estratégia e a visão de maneira integrada;
- Relacionamentos conflitantes entre os objetivos estratégicos, se houverem;
- Consistência dos objetivos estratégicos entre as perspectivas;
- Como a estratégia pode ser comunicada como um conceito integrado.

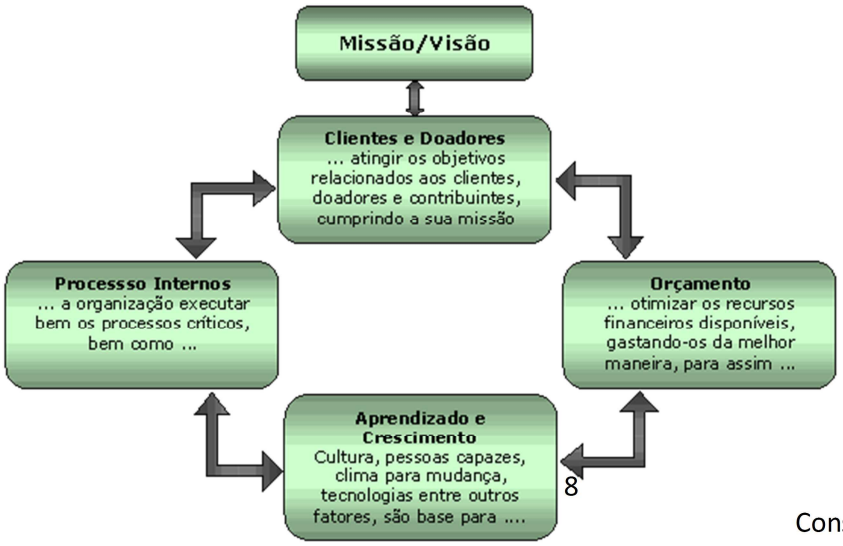
Normalmente, **organizações com fins lucrativos** estruturam as relações de causa e efeito entre as perspectivas partindo do aprendizado e crescimento, passando pelas perspectivas dos processos e do cliente, e seguindo pela financeira, finalizando o mapa com a visão de futuro. A estrutura é essa:



Relações de causa e efeito II

As **organizações governamentais e sem fins lucrativos**, por sua vez, estruturam as relações de causa e efeito entre as perspectivas partindo do aprendizado e crescimento,passando pelos processos internos e responsabilidades financeiras, seguindo pela perspectiva do cliente e finalizando o mapa com a missão/visão.

O quadro a seguir ilustra esse processo:



Lembre-se:

Particularidades do BSC para organizações do governo ou sem fins lucrativos:

- A Missão da organização aparece no topo do mapa em vez do valor para os acionistas.
- A perspectiva de clientes é elevada em relação a financeira. Sem uma perspectiva financeira, nenhum BSC fica completo. No setor público, essa perspectiva assume um caráter de responsabilidade financeira com o uso dos recursos.