

Câmara de Comércio e Indústria Japonesa do Brasil
Palestra técnica para Comissão Trabalhista e de Gestão Empresarial



Balanced Scorecard

Conceitos Gerais



David Kallás
david@kcd.com.br
(11) 8124-7430



KC&D

Estratégia = o caminho escolhido

Onde queremos chegar?

VISÃO

Algumas regras
(VALORES):

- Não “atalhar” caminho,
- Não passar por cima das pessoas no caminho



Qual o nosso negócio?

MISSÃO

→ Alguns caminhos já são descartados



KC&D

Porém, no meio do caminho...

KC&D



NOVA melhor opção? →

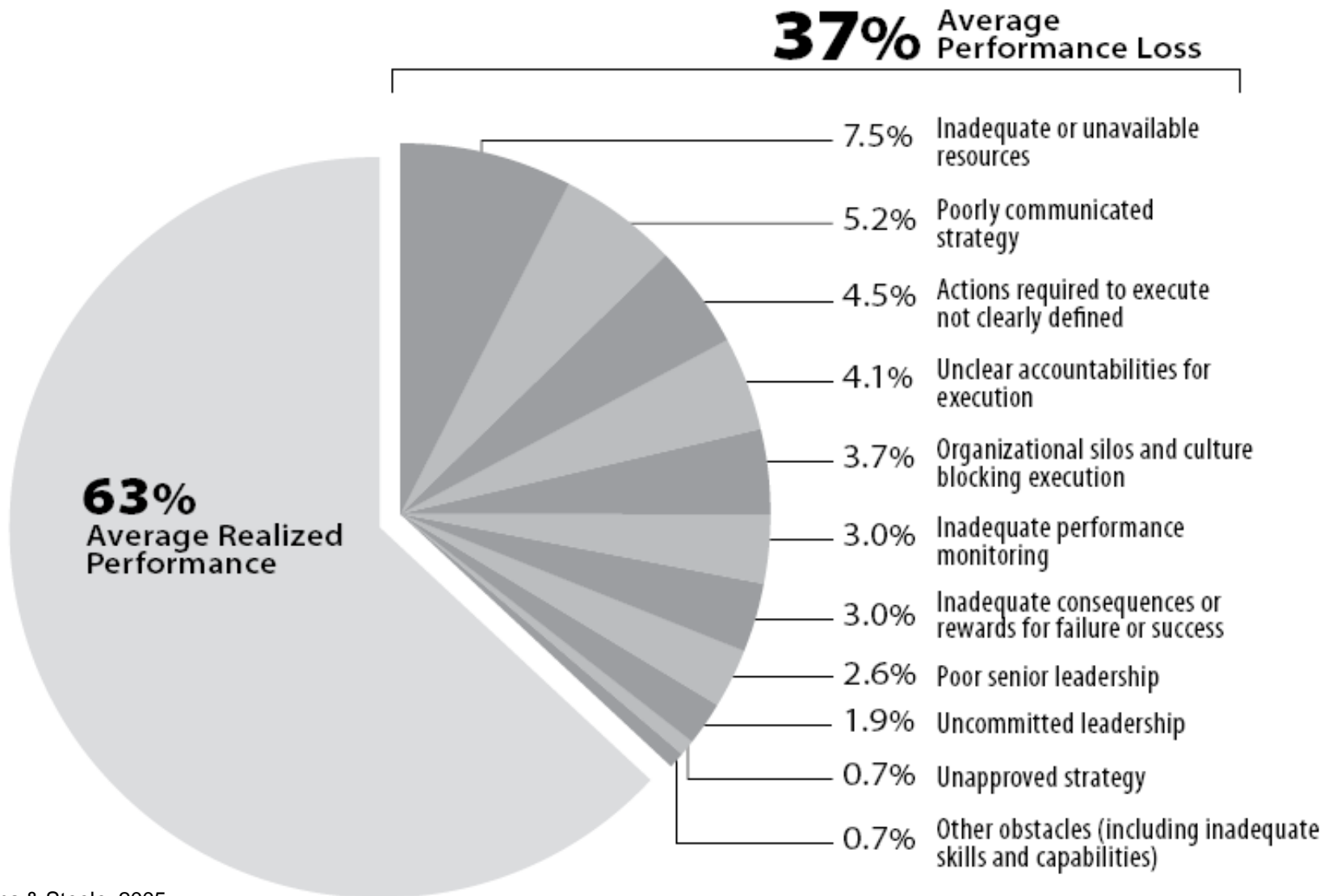
...podem surgir obstáculos, ou seja, fatores externos, que nos obrigam a ajustar o rumo





KC&D

Para onde vai o desempenho? O Problema da Execução da Estratégia



Fonte Mankins & Steele, 2005.





KC&D

Que informações precisamos para gerenciar a empresa de forma estratégica e sistêmica?

1 – A VISÃO

**ONDE QUEREMOS CHEGAR?
O QUE QUEREMOS SER**

2 – A ESTRATÉGIA

**QUE DIREÇÕES SEGUIREMOS?
QUAIS SÃO OS NOSSOS
OBJETIVOS?**

3 – PAINEL DE INSTRUMENTOS:

**COMO ESTAMOS EM DISTÂNCIA PERCORRIDA, CONSUMO,
VELOCIDADE?**

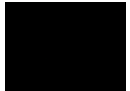
ESTAMOS NO CURSO?

É MOMENTO DE ACELERAR, MANTER A VELOCIDADE OU FREAR?



KC&D O Conceito do BSC

“O balanced scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos.”

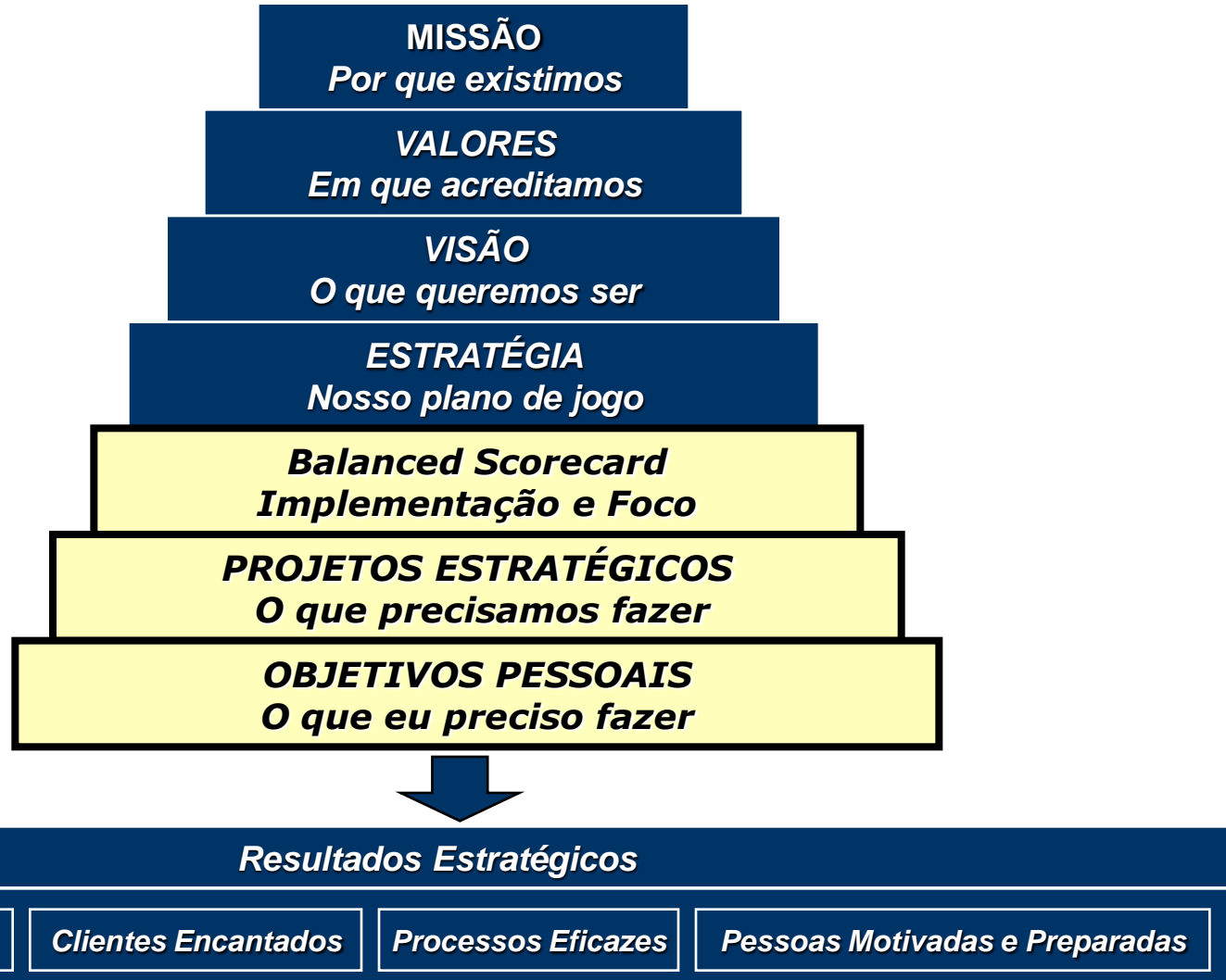


Mapa Estratégico		Balanced Scorecard		Plano de Ação	
Processo: Gestão operacional Tema: reabastecimento no solo	Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativas	Investimentos
<p>Perspectiva Financeira</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade • Aumento da Receitas • Menos aviões 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de Mercado • Receita por assento • Custo do leasing do avião 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% ↑ ano • 20% ↑ ano • 5% ↓ ano 		
<p>Perspectiva do Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atrair e reter mais clientes • Pontualidade dos vôos • Preços mais baixos 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes habituais • Número de clientes • Posição no ranking de pontualidade da Agência Federal de Aviação - EUA • Avaliação dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% • Aumentar 12% ao ano • # 1 • # 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistema de CRM • Gestão da qualidade • Programa de fidelização dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • \$XXX • \$XXX
<p>Perspectiva Interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reabastecimento rápido no solo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de permanência no solo • Partidas pontuais 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 Minutos • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização do ciclo em solo 	<ul style="list-style-type: none"> • \$XXX
<p>Perspectiva de aprendizado e crescimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver as habilidades necessárias • Desenvolver sistemas de apoio • Tripulação de solo alinhada com a estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> • Prontidão dos cargos estratégicos • Disponibilidade dos sistemas de informação • Consscientização Estratégica • % de tripulantes que são acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento da tripulação de solo • Lançamento do sistema de programação da tripulação • Programa de comunicação • Plano de aquisição de ações pelos empregados 	<ul style="list-style-type: none"> • \$XXX • \$XXX • \$XXX • \$XXX
				Investimento total	• \$XXX



KC&D

Implementando a Estratégia





Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

- Mobilização
- Processo de Governança
- Sistema Gerencial Estratégico

Converter a Estratégia em Processo Contínuo

- Conectar Orçamentos e estratégias
- Sistemas de Informação e Análise
- Aprendizado Estratégico



Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

- Mapas Estratégicos
- *Balanced Scorecards*



Alinhar a Organização à Estratégia

- Papel da Corporação
- Sinergias entre Unidades de Negócio
- Sinergias entre Serviços Compartilhados

Transformar a Estratégia em tarefa de Todos

- Consciência Estratégica
- *Scorecards* Pessoais
- Contracheques Equilibrados

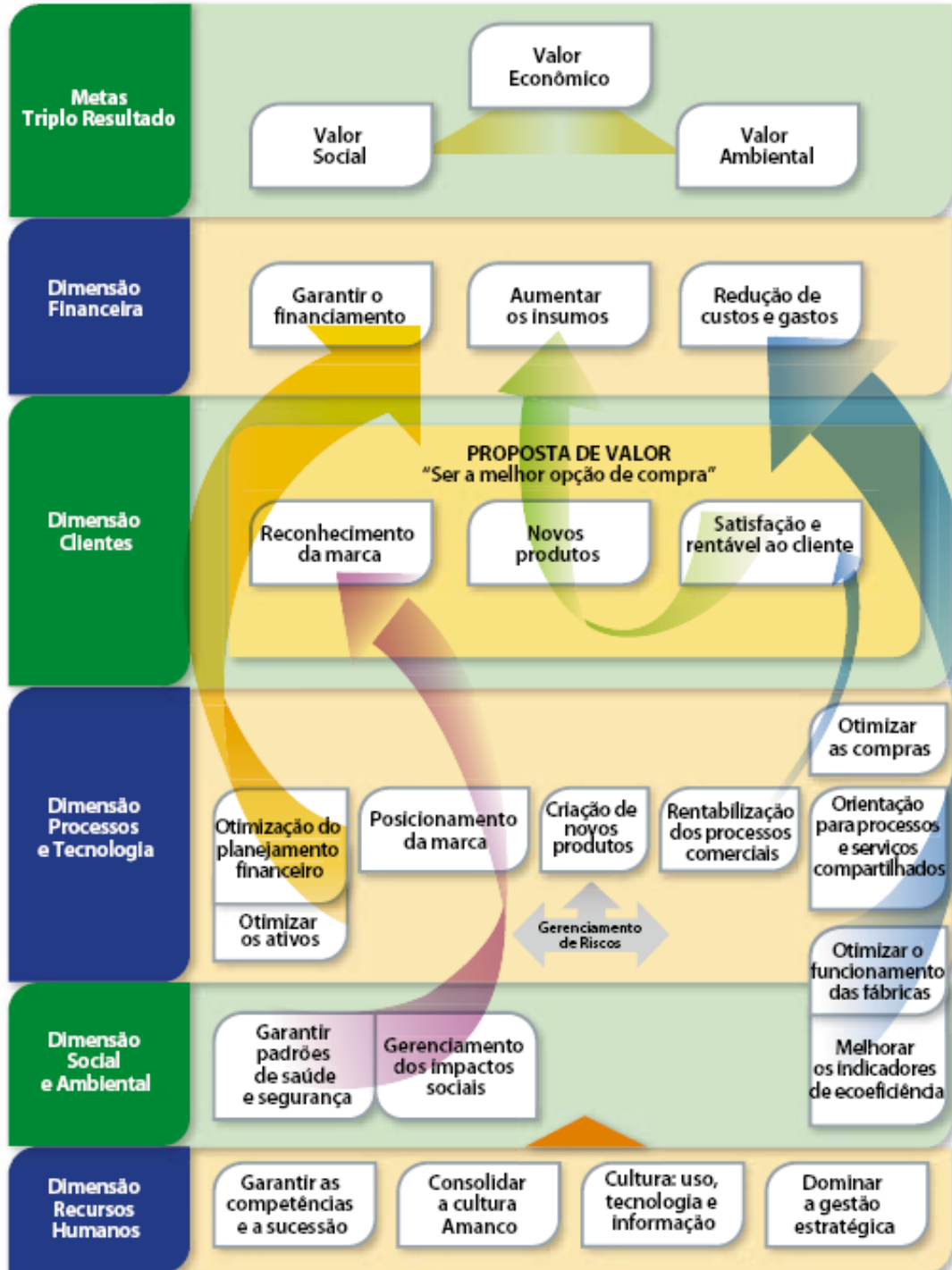
Mapa Estratégico do Grupo Amanco:

Sustainability Scorecard

- *Econômico*
- *Social*
- *Ambiental*



Triplo Resultado





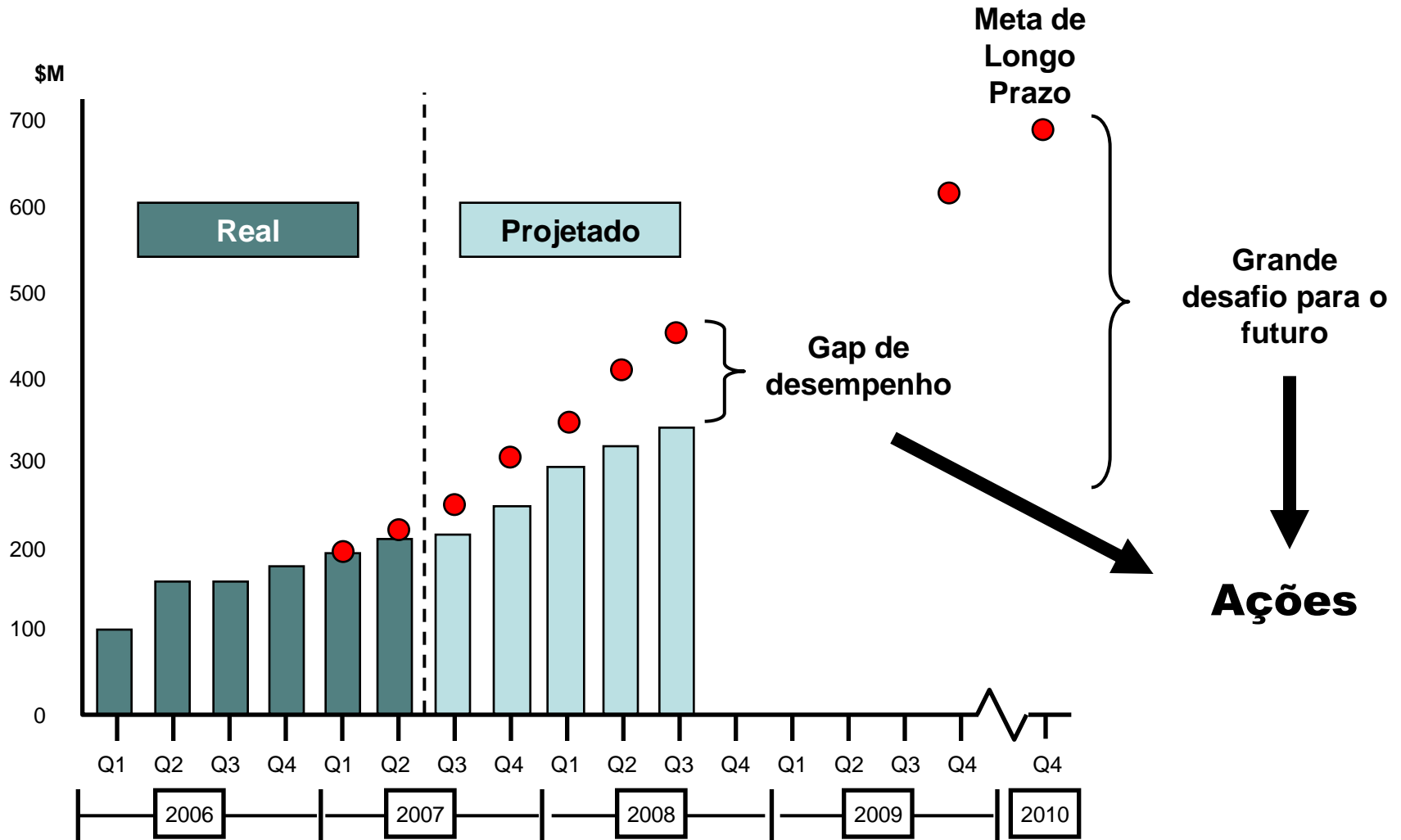
KC&D

Mapa da Indústria Brasileira 2007-2015





KC&D Metas e Iniciativas Estratégicas





Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

- Mobilização
- Processo de Governança
- Sistema Gerencial Estratégico

Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

- Mapas Estratégicos
- *Balanced Scorecards*



Converter a Estratégia em Processo Contínuo

- Conectar Orçamentos e estratégias
- Sistemas de Informação e Análise
- Aprendizado Estratégico

Alinhar a Organização à Estratégia

- Papel da Corporação
- Sinergias entre Unidades de Negócio
- Sinergias entre Serviços Compartilhados

Transformar a Estratégia em tarefa de Todos

- Consciência Estratégica
- *Scorecards* Pessoais
- Contracheques Equilibrados



Como o desdobramento do Balanced Scorecard alinha a organização à estratégia?

BSC Corporativo



BSC Divisão



BSC Unidades de Negócios



BSC Unidades de Apoio



Como criar valor para a corporação?

Quais as Prioridades?

Como criar valor para a Divisão?

Quais as Prioridades?

Como criar valor para as Unidades de Negócios?
Quais as Prioridades?





KC&D Exemplo Unibanco



ALBERTO PEREIRA

MINHA COTA NA ESTRATÉGIA

Maira Negreiros é analista de recursos humanos da Unibanco e tem um balanced scorecard individual. Cada uma de suas atividades está vinculada a um objetivo da área de recursos humanos que, por sua vez, está associada a uma das grandes estratégias da Unibanco. Veja o detalhamento do balanced scorecard até chegar aos objetivos individuais de Maira para o ano de 2003.

Visão de futuro de Unibanco

Obter um crescimento consistente de 15% ao ano do lucro por ação e ser referência nos mercados nos quais atua.

Estratégia* necessária para cumprir a visão de futuro
Desenvolver aceleradamente os talentos

Objetivos estratégicos da área de recursos humanos
Recrutar, formar e reter pessoas com o perfil adequado a cada negócio do banco

Um dos objetivos do balanced scorecard individual de Maira

Realizar programas de formação de assistente de gerente de agência

Desmembramento dessa atividade nas quatro perspectivas do balanced scorecard individual

Financeira	Interna	Clientes	Aprendizado e crescimento
Garantir controle do orçamento do programa	Divulgar as formas, montar o cronograma do curso e atualizar seu conteúdo	Formar 25 turmas	Acompanhar as formas, buscando os resultados esperados

* O plano de futuro de Unibanco para 2003 foi publicado em 13/03/2003 na revista Exame.

Visão de Futuro Unibanco

Obter um crescimento consistente de 15% ao ano do lucro por ação e ser referência nos mercados nos quais atua

Estratégia Necessária para Cumprir a Visão

Desenvolver aceleradamente os talentos

Objetivos Estratégicos de Recursos Humanos

Recrutar, formar e reter pessoas com o perfil adequado a cada negócio do Banco

Um dos objetivos do BSC individual da Maira

Realizar programas de formação de assistente de gerente de agência

Desmembramento nas 4 perspectivas do BSC

Financeira

Garantir controle do orçamento do programa

Interna

Convocar turmas, montar curso e atualizar conteúdo

Clientes

Formar 25 turmas

Aprendizado e Crescimento

Acompanhar turmas, buscando resultados



KC&D Princípios da Organização Orientada para a Estratégia

Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

- Mobilização
- Processo de Governança
- Sistema Gerencial Estratégico

Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

- Mapas Estratégicos
- *Balanced Scorecards*



Converter a Estratégia em Processo Contínuo

- Conectar Orçamentos e estratégias
- Sistemas de Informação e Análise
- Aprendizado Estratégico

Alinhar a Organização à Estratégia

- Papel da Corporação
- Sinergias entre Unidades de Negócio
- Sinergias entre Serviços Compartilhados

Transformar a Estratégia em tarefa de Todos

- Consciência Estratégica
- *Scorecards* Pessoais
- Contracheques Equilibrados



KC&D

Dados de Pesquisa

KC&D

	Organizações com bom desempenho	Organizações com mau desempenho
Empregados tem boa compreensão das metas organizacionais gerais	67%	33%
Os gerentes seniores são Comunicadores altamente eficazes	26%	0%

Fonte: Kaplan & Norton, 2000 (p. 230)

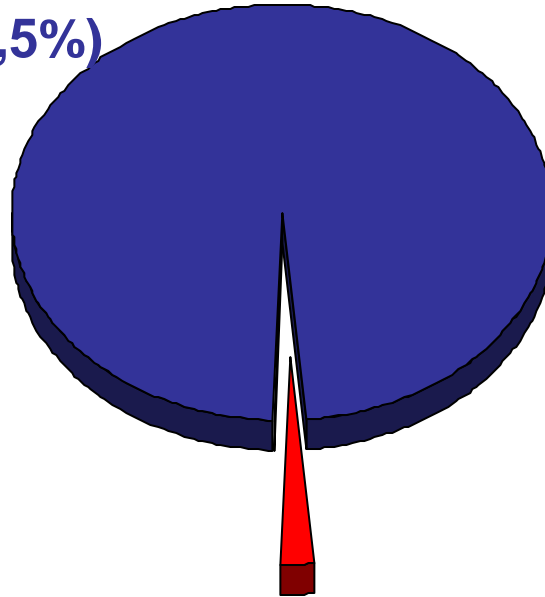




KC&D

Número de informações recebidas em três meses dentro da Empresa

2.300.000 palavras
ou números (99,5%)

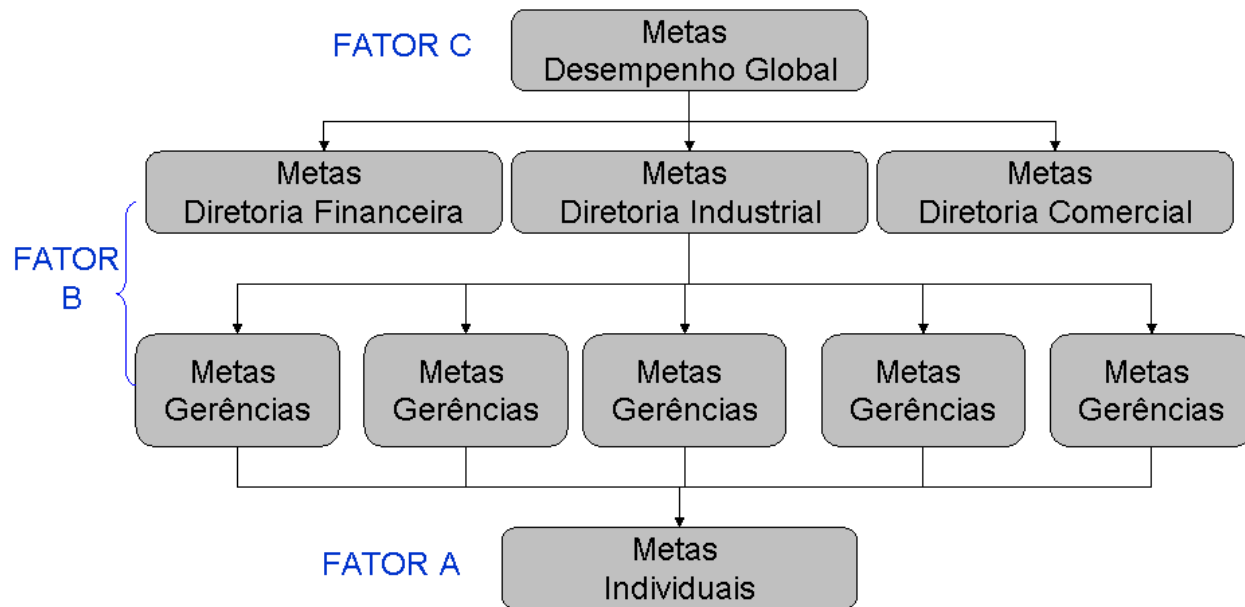


... sem contar o mundo externo

0,5% para a Visão



KC&D Caso Polibrasil



Metas das Gerências & Perspectivas do Mapa Estratégico

Perspectiva	Metas
Financeira	10 metas
Mercado	07 metas
Processo Interno	12 metas
Aprendizado e Crescimento	04 metas





KC&D

Princípios da Organização Orientada para a Estratégia

Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

- Mobilização
- Processo de Governança
- Sistema Gerencial Estratégico

Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

- Mapas Estratégicos
- *Balanced Scorecards*



Converter a Estratégia em Processo Contínuo

- Conectar Orçamentos e estratégias
- Sistemas de Informação e Análise
- Aprendizado Estratégico

Alinhar a Organização à Estratégia

- Papel da Corporação
- Sinergias entre Unidades de Negócio
- Sinergias entre Serviços Compartilhados

Transformar a Estratégia em tarefa de Todos

- Consciência Estratégica
- *Scorecards* Pessoais
- Contracheques Equilibrados





KC&D

Comparativo das Reuniões Estratégicas em 6 empresas



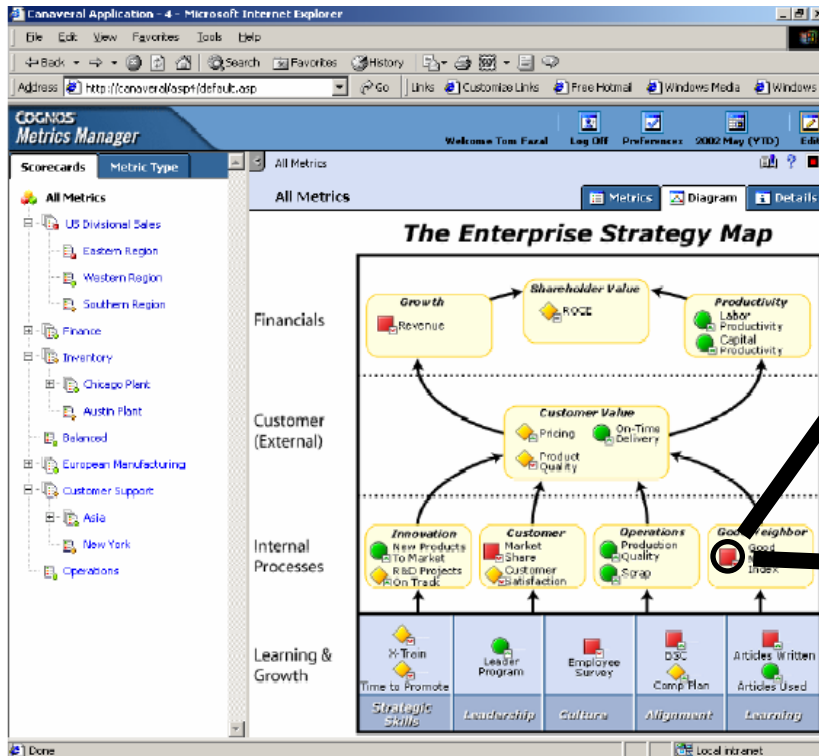
	Petroquímica	Siderúrgica	Papel e Celulose	Energia	Serviços	Tubos e Sistemas
Freqüência	Bimestral	Bimestral	Quadrimestral	Trimestral	Trimestral	Mensal
Participantes	Diretores	Diretoria e Gerentes Gerais	Diretoria e gerentes convidados	Diretoria, gerentes convidados e especialistas convocados	Diretores e Presidente	Diretores e Gerentes
Coordenador	Controller - Diretor Financeiro	Controller	Gerência de Planejamento Estratégico	Gerência de Planejamento Estratégico	Diretor de Planejamento Estratégico	Gerente de Qualidade
Pauta	Temas Estratégicos	Hipóteses Estratégicas, consensada pela Diretoria	Hipóteses Estratégicas, escolhida pelo Presidente	Foco nos objetivos estratégicos com desvios de performance	Objetivos críticos	Temas estratégicos com foco em objetivos abaixo da performance
Preparação	Reuniões prévias de preparação por diretoria e gerencias		Análise dos dados e discussão prévia com responsáveis	Gerentes analisam as informações e fazem comentários no relatório que será utilizado na reunião.	Definição da pauta e alinhamento com cada diretor	Feita em grupos multifuncionais por tema estratégico
Apuração	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal





KC&D

Suporte de TI ao Balanced Scorecard





KC&D

Softwares Certificados



MEASURE MANAGE PERFORM



Fonte: <http://www.bscol.com/>





KC&D

Princípios da Organização Orientada para a Estratégia



Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

- Mobilização
- Processo de Governança
- Sistema Gerencial Estratégico

Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

- Mapas Estratégicos
- *Balanced Scorecards*



Converter a Estratégia em Processo Contínuo

- Conectar Orçamentos e estratégias
- Sistemas de Informação e Análise
- Aprendizado Estratégico

Alinhar a Organização à Estratégia

- Papel da Corporação
- Sinergias entre Unidades de Negócio
- Sinergias entre Serviços Compartilhados

Transformar a Estratégia em tarefa de Todos

- Consciência Estratégica
- *Scorecards* Pessoais
- Contracheques Equilibrados

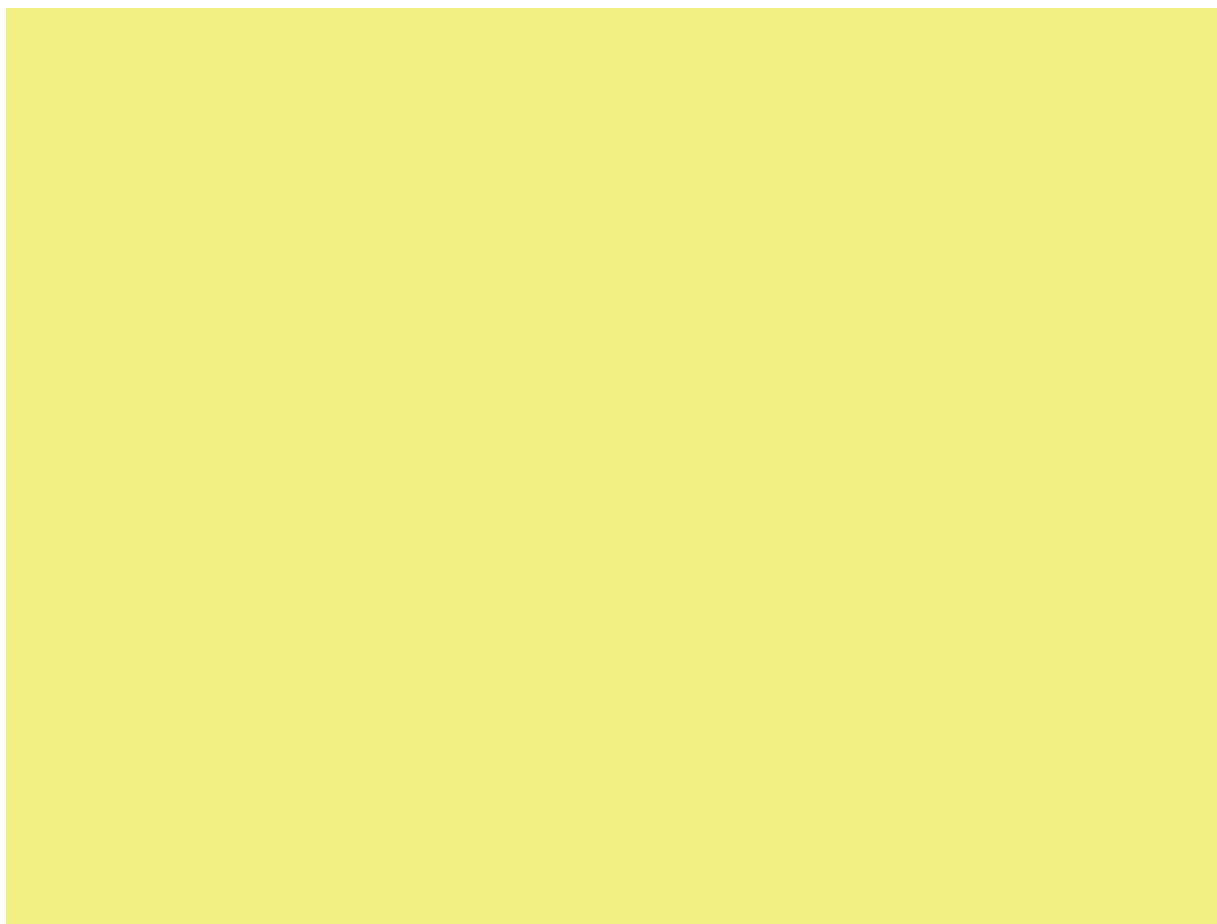




KC&D

O Líder deve dar o exemplo

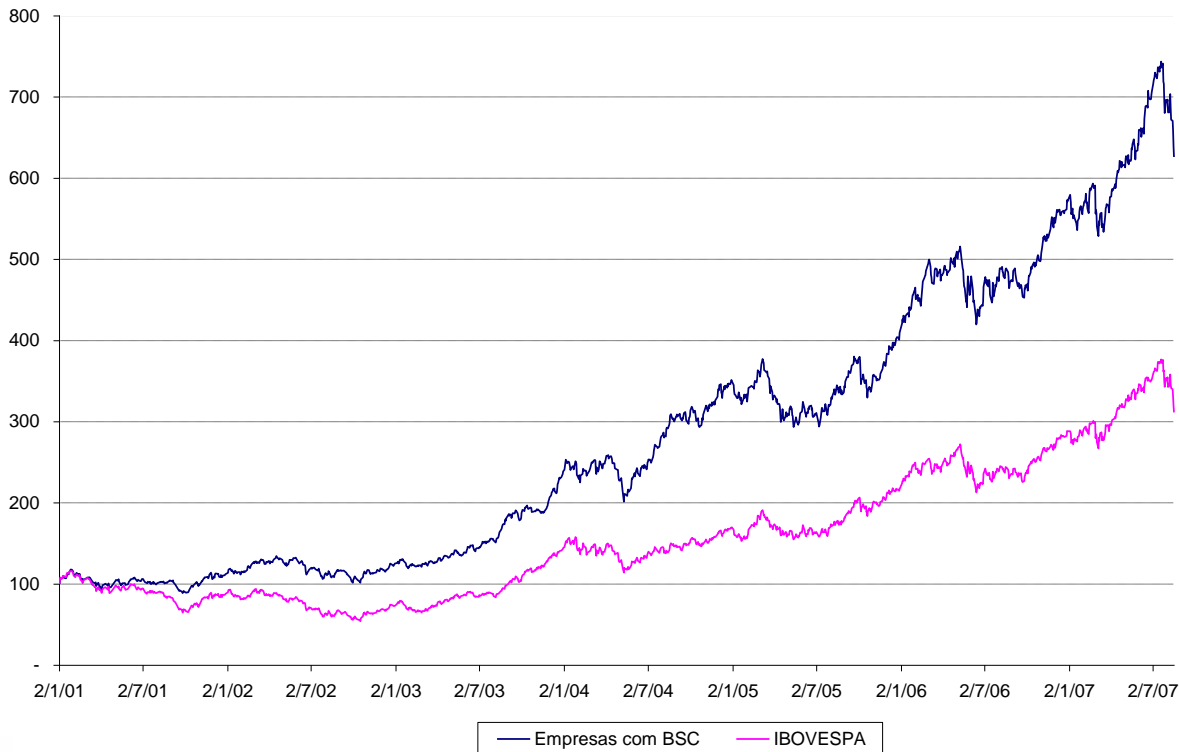
KC&D





KC&D

Organizações que vêm obtendo resultados utilizam o BSC





KC&D

Conheça mais sobre o Balanced Scorecard

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alinhamento: Usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KALLAS, D. *Balanced scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- **KALLÁS, D. ; COUTINHO, A. R. (org). *Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.**
- Site KC&D (www.kcd.com.br)

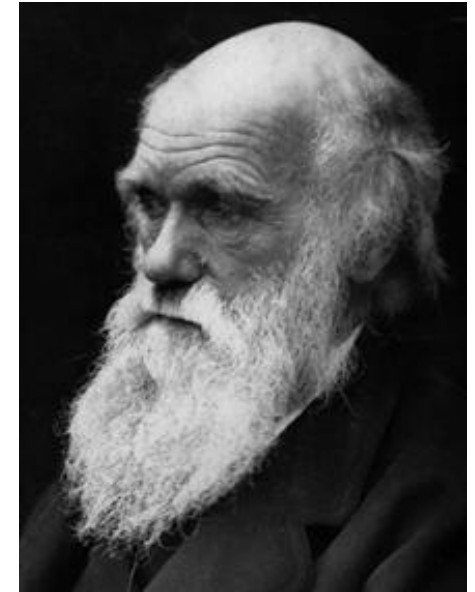




KC&D **Dúvidas?**

KC&D

“*Não é a mais forte das espécies que sobrevive, nem a mais inteligente, mas sim as que melhores respondem às mudanças.*”



Grato pela Atenção.

David Kallás

(11) 3253-8779 / (11) 8124-7430

david@kcd.com.br

www.kcd.com.br