



Planejamento Estratégico


6

BSC
Balanced Scorecard

Lígia Fascioni
www.ligiafascioni.com.br

Aula de hoje

www.ligiafascioni.com.br



- O que é Balanced Scorecard
- Mapa estratégico
- Definição de indicadores

Planejamento Estratégico

www.ligiafascioni.com.br



MISSÃO → Por que a empresa existe

VALORES → O que é importante para a empresa

VISÃO → O que a empresa quer ser

ESTRATÉGIA → Como vai chegar lá

MAPA ESTRATÉGICO → Como traduzir a estratégia

BALANCED SCORECARD → Como medir

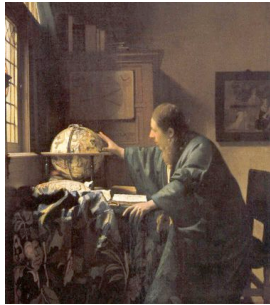
METAS E INICIATIVAS → O que é necessário fazer

OBJETIVOS PESSOAIS → O que cada pessoa precisa fazer

RESULTADOS ESTRATÉGICOS
Fornecedores parceiros | mantenedores satisfeitos | clientes encantados | processos eficientes e eficazes | colaboradores motivados e preparados | sociedade atendida

Estratégia

www.ligiafascioni.com.br



É o que a empresa decide **fazer ou não**, considerando:

- Identidade
- Políticas
- Ambiente
- Visão
- Objetivos
- Perspectivas
- Valores
- Missão
- Negócio

O que é *Balanced Scorecard*

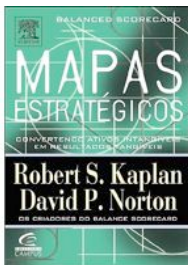
www.ligiafascioni.com.br



- Tradução: "*Painel de desempenho balanceado*"
- Modelo de gestão
- **Traduz a estratégia** em **ações** operacionais
- Direciona o comportamento e desempenho

Referências clássicas

www.ligiafascioni.com.br



- Livros dos autores do método, Robert Kaplan e David Norton
 - [1996] *O Balanced Scorecard: A estratégia em ação*
 - [2000] *Organização orientada para a estratégia*
 - [2004] *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*

Desafio: traduzir estratégia em ação

www.ligiafascioni.com.br



Fonte: Revista Fortune

Elementos necessários

www.ligiafascioni.com.br



Se faltarem...

www.ligiafascioni.com.br



1. **Metas** [ausência de desafio]
2. **Ações** [início comprometido]
3. **Competências** [medo e insegurança]
4. **Recursos** [frustração]
5. **Incentivos** [desmotivação]
6. **Informações** [caos]

Dificuldades na implementação

www.ligiafascioni.com.br



Fonte: Apostila Gestão da Performance Estratégica com aplicação do BSC. SENAI/SC, 2005.

- Somente 5% do nível operacional compreende a **visão**
- Somente 25% das empresas brasileiras vinculam remuneração (**pessoas**) e orçamento (**recursos**) com estratégia
- Somente 32 % das empresas consegue **monitorar** e **controlar** a evolução da estratégia

O BSC é a solução!

www.ligiafascioni.com.br



- **Traduz** a visão em metas
- Promove **comunicação** e alinhamento da estratégia com as **pessoas**
- Vincula os **recursos** à estratégia
- Aprendizado, comunicação e **feedback** contínuo.

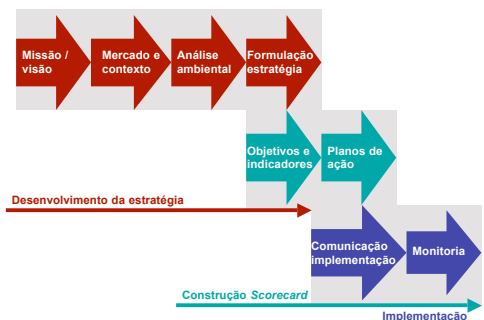
Como fazer?

www.ligiafascioni.com.br



Fases do *Balanced Scorecard*

www.ligiafascioni.com.br



Construção do *Balanced Scorecard*

www.ligiafascioni.com.br



1. **Capacitar** a equipe de desenvolvimento
2. **Mapear** a estratégia
3. Definir e detalhar **indicadores**
4. Definir **metas**
5. Definir e priorizar **iniciativas**
6. Comunicar o **painel**

As 4 perspectivas do negócio

www.ligiafascioni.com.br



Perspectiva financeira

www.ligiafascioni.com.br



Para satisfazer aos acionistas, que objetivos **financeiros** devem ser atingidos?

Perspectiva do cliente

www.ligiafascioni.com.br



Para satisfazer aos objetivos financeiros, que necessidades dos **clientes** devem ser atendidas?

Perspectiva interna

www.ligiafascioni.com.br



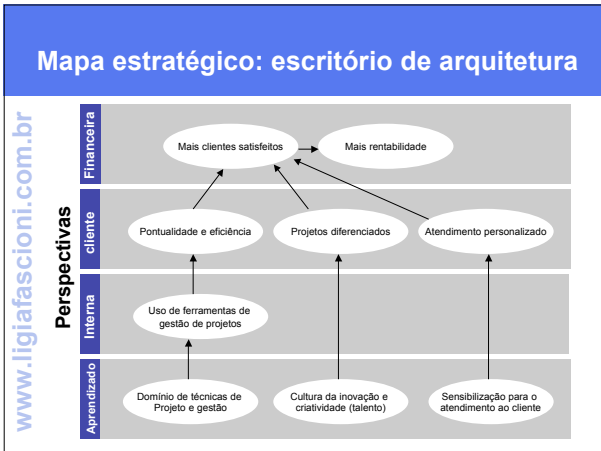
Para satisfazer aos clientes e acionistas, quais processos **internos** devem ser excelentes?

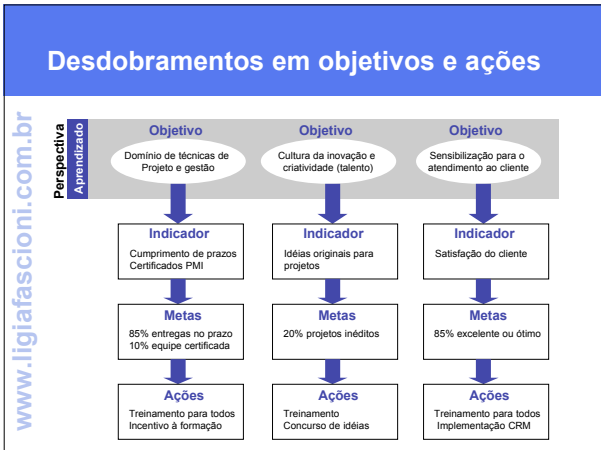
Perspectiva do aprendizado

www.ligiafascioni.com.br



Para atingir as metas, como a organização deve **aprender** e **innovar**?





Indicadores

www.ligiafascioni.com.br



- Nome
- Definição (o que é)
- Como se calcula
- Unidade de medida
- Periodicidade
- Fonte geradora

Ações estratégicas

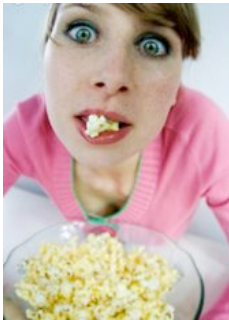
www.ligiafascioni.com.br



- Detalhamento de iniciativas (conjunto de ações para atingir o objetivo)
- Devem considerar:
 - Prioridades
 - Recursos
 - Alinhamento com a estratégia
 - Resultados esperados
 - Prazos
 - Responsáveis

Tarefa

www.ligiafascioni.com.br



- Construir um mapa estratégico simplificado para o negócio de **vender pipoca**
- Detalhar pelo menos um dos objetivos (indicadores, metas, ações)
