

BSC

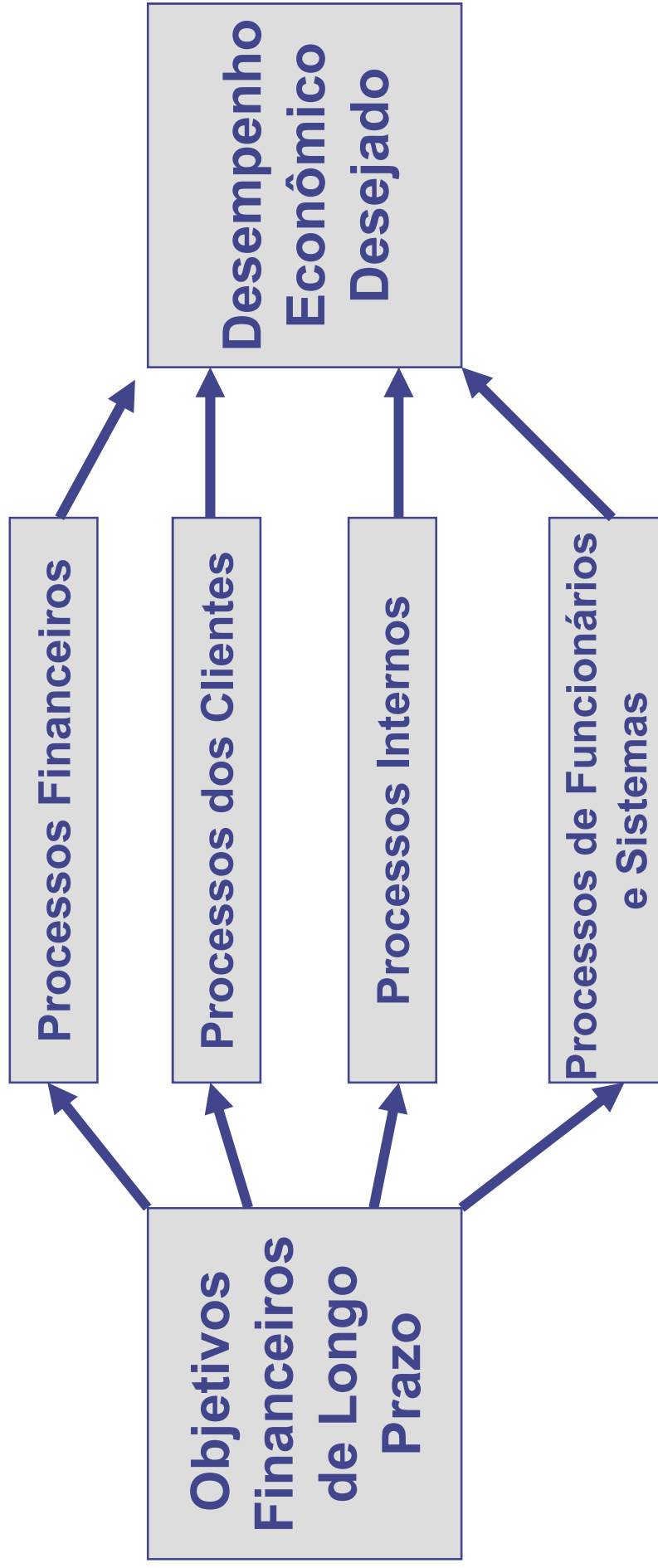
Para **KAPLAN & NORTON** (1997), o “Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros a longo prazo e relacionando-se depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos **financeiros**, dos **clientes**, dos **processos internos** e, por fim, dos **funcionários e sistemas**, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado” .

BSC

ESTRATÉGIA

AÇÕES

RESULTADO



BSC

“As informações para implementar o BSC vêm de vários ‘donos de medições’: o setor financeiro se encarrega dos gastos e benefícios, o RH mede habilidades, a produção avalia qualidade e rendimento”

As 4 perspectivas do BSC

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

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Rentabilidade			
Crescimento			
Valor p/ acionista			

Processos Internos

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

Para satisfazer nossos clientes e acionistas quais processos devemos ser excelentes

Processos do Cliente

Objetivos	Indicadores..
Tempo pedido	
Qualidade	
Produtividade.	

Para satisfazer nossos objetivos financeiros que necessidades dos clientes devemos atender

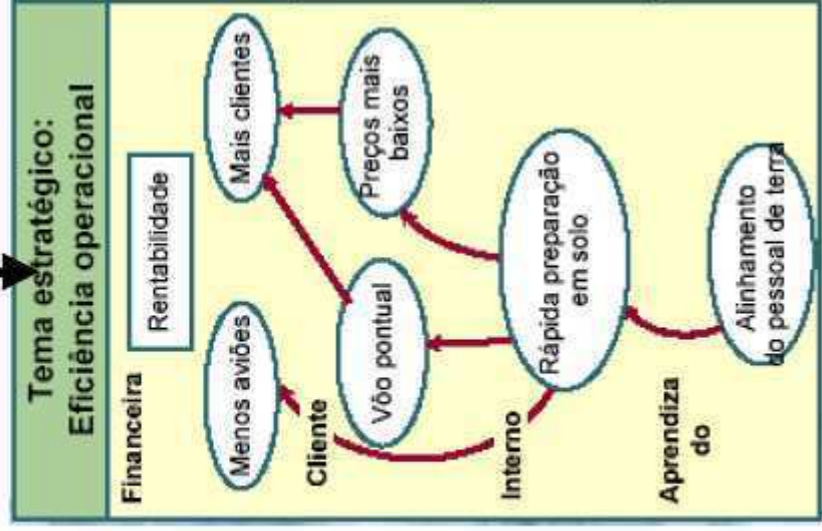
Visão e Estratégia

Aprendizado e Crescimento: Para atingir nossas metas como nossa organização deve aprender e inovar

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aprendizado contin.			
Ativos intelectuais			
Inovação Merc.			

Ex. Mapa Estratégico

Diagrama das relações de causa e efeito, entre os objetivo estratégicos



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

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

Perspectiva Interna			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Rápida Preparação em Solo	Horas de Pauso	30 min	Programa de otimização da duração ciclo
	Partida Pontual	90%	

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia

Programas de ação chave

Implementação do BSC

- Antes de iniciar o processo de criação do scorecard em si, a empresa deve tomar duas providências:
- 1ª) Obter consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando à adoção dessa ferramenta.
 - 2ª) Definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa que comandará. Geralmente um alto executivo. Depois selecionar a equipe responsável.

Implementação do BSC

4 etapas do processo:

- I – Arquitetura do programa de medição
- II – Definição dos objetivos estratégicos
- III – Escolha dos indicadores estratégicos
- IV – Elaboração do plano de implementação

Benefícios do BSC

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;

Benefícios do BSC (cont.)

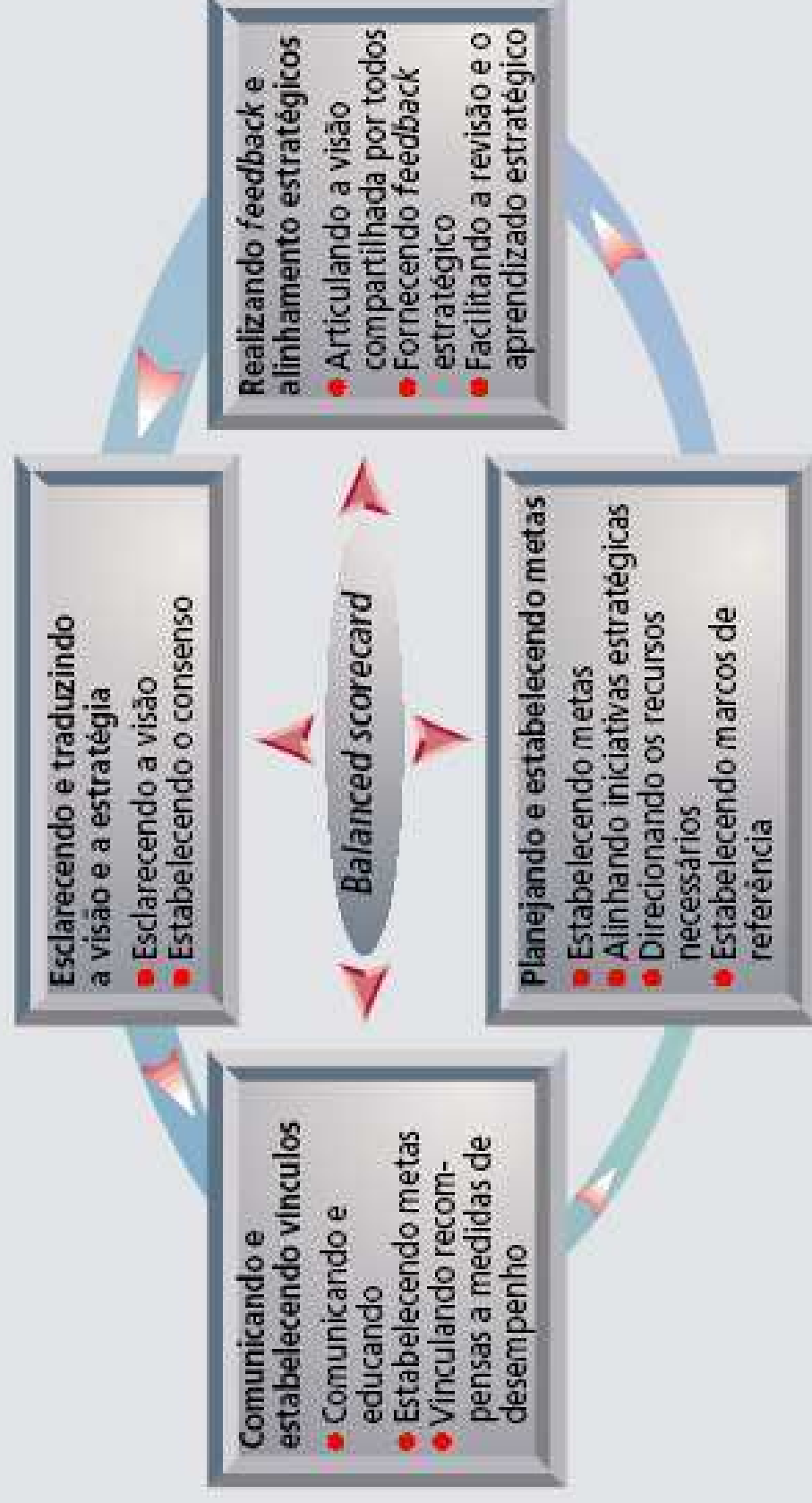
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todos as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos;

Importância do BSC?

Harvard Business Review selecionou o conceito **BSC** como uma das maiores idéias influenciadores de negócio dos últimos 75 anos.

Sistema Gerencial

O SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL



Sistema de Feedback Estrat.

A finalidade do sistema de feedback estratégico é verificar se a estratégia realmente corresponde às expectativas existentes no momento em que foram fixadas.

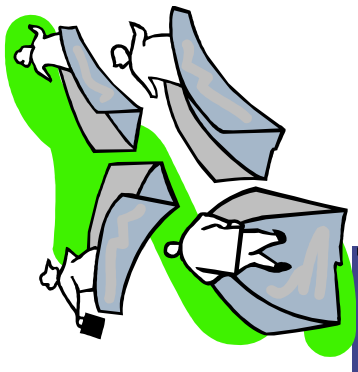
“O sistema de feedback estratégico é parecido com o lançamento de um foguete para Marte. Precisamos definir a trajetória antes para verificar se ele está no rumo certo ou se é preciso fazer correção” .

BSC pode ajudar a empresa

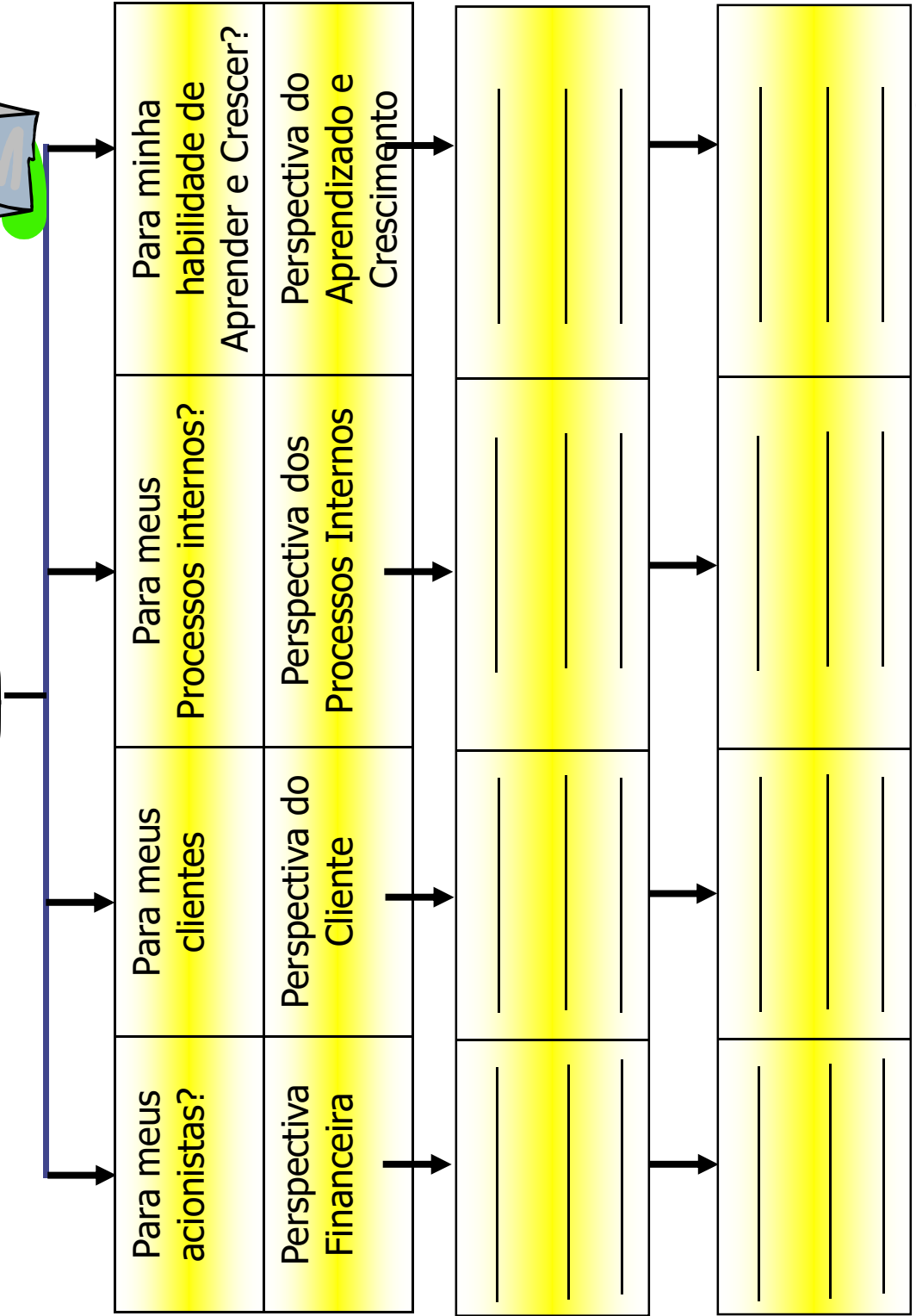
Segundo Roberto **KAPLAN** (1997), o BSC pode ajudar uma organização a:

- a) Focalizar iniciativas de mudanças organizacionais;
- b) Desenvolver capacidades de lideranças;
- c) Obter coordenação e sinergias entre unidades de negócio
- d) Facilitar a comunicação da estratégia;
- e) Alinhar metas departamentais e indivíduos à estratégia

BSC: Quadro de Indicadores



VISÃO ESTRATÉGIAS

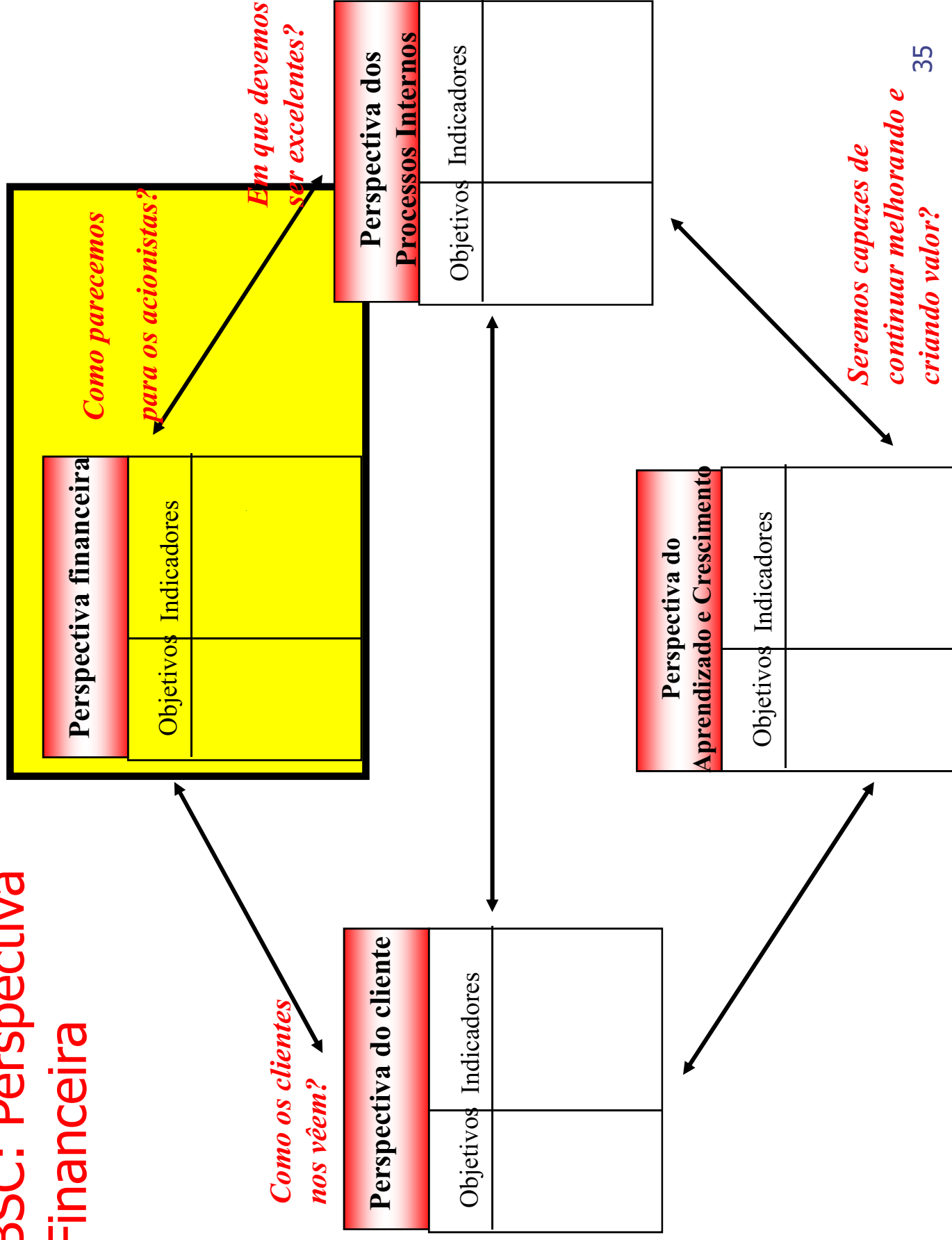


Como adequar e diferenciar a minha visão?

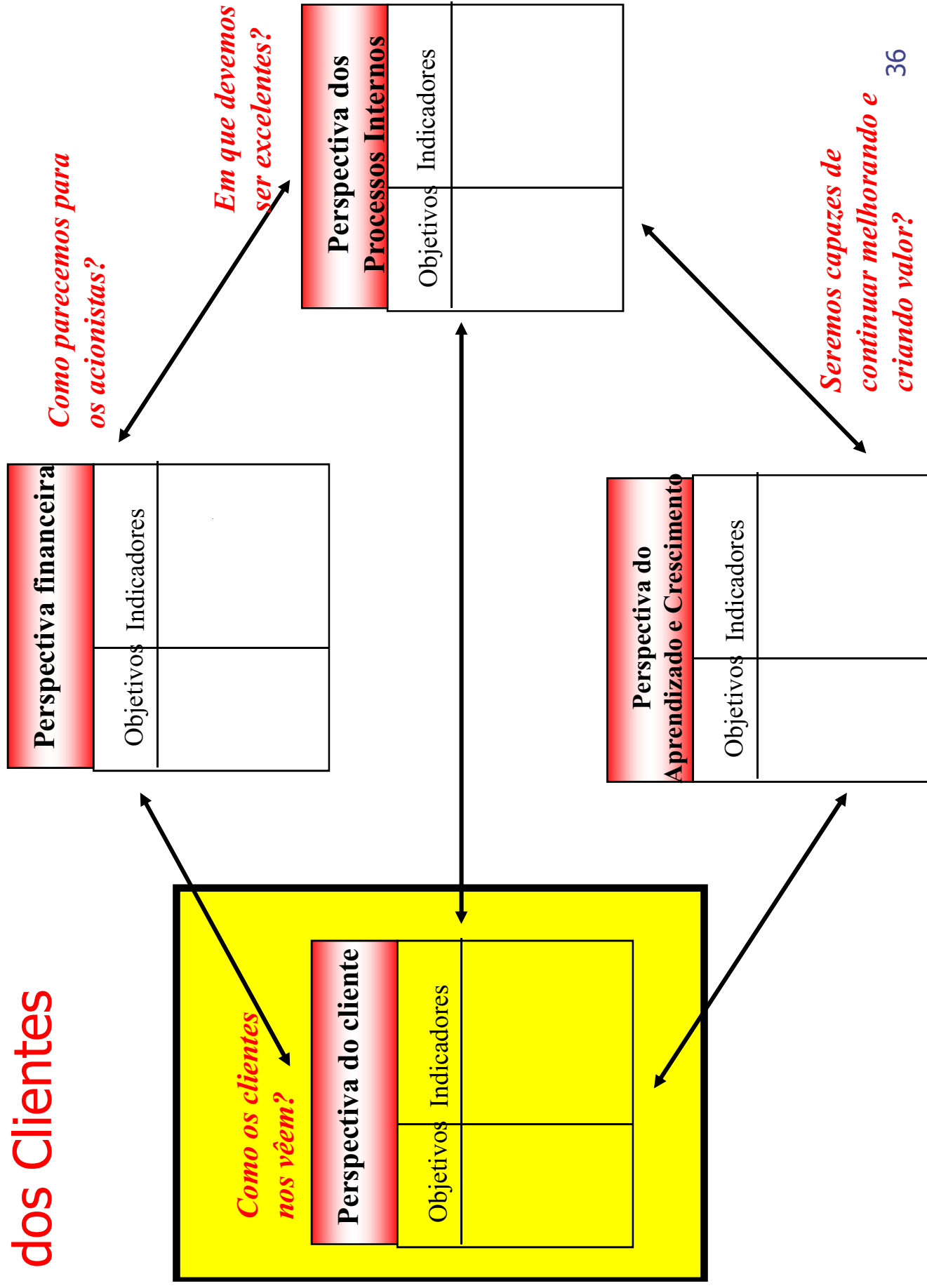
Quais são os Fatores Críticos de Sucesso?

Quais são as Medidas Críticas?

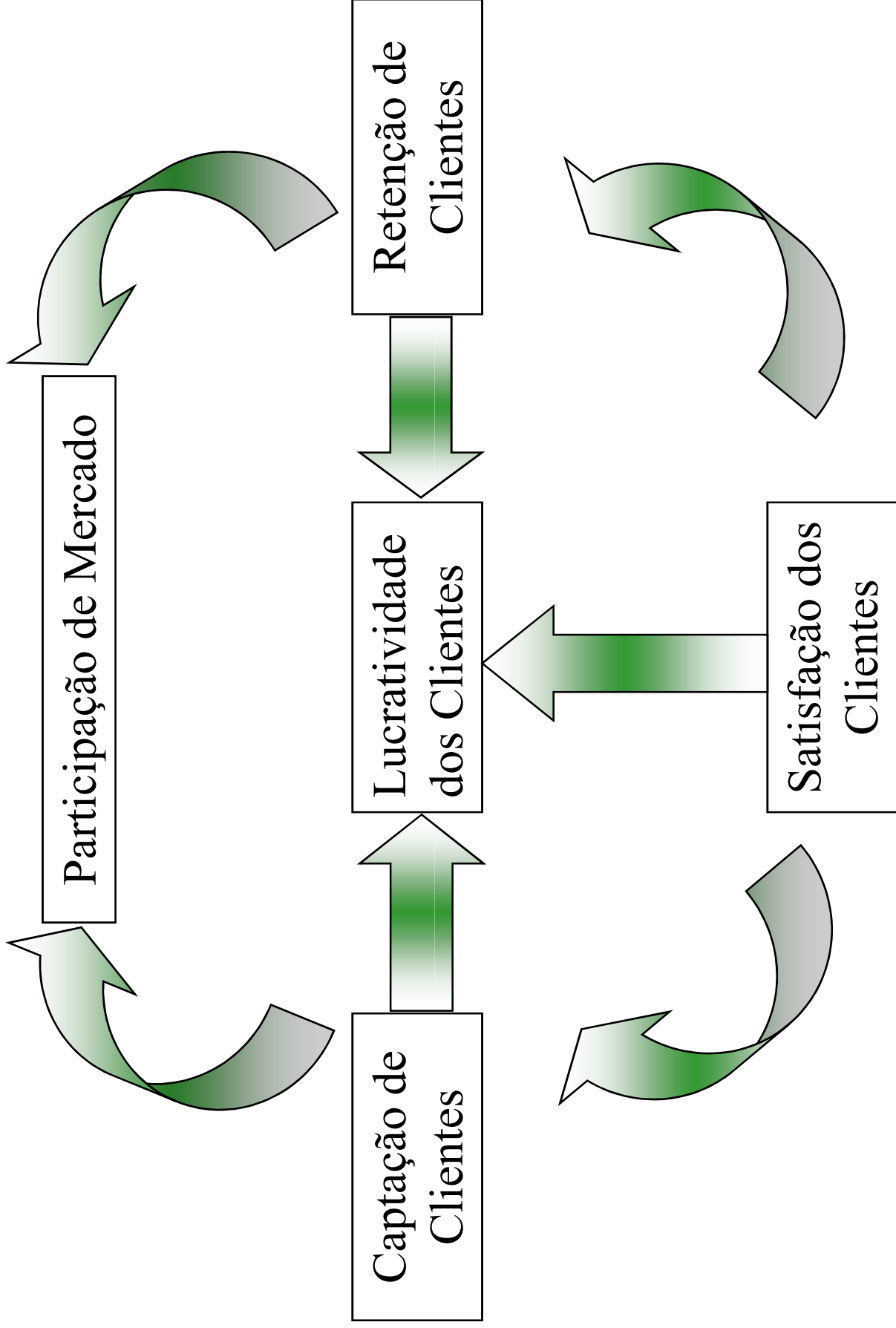
BSC: Perspectiva Financeira



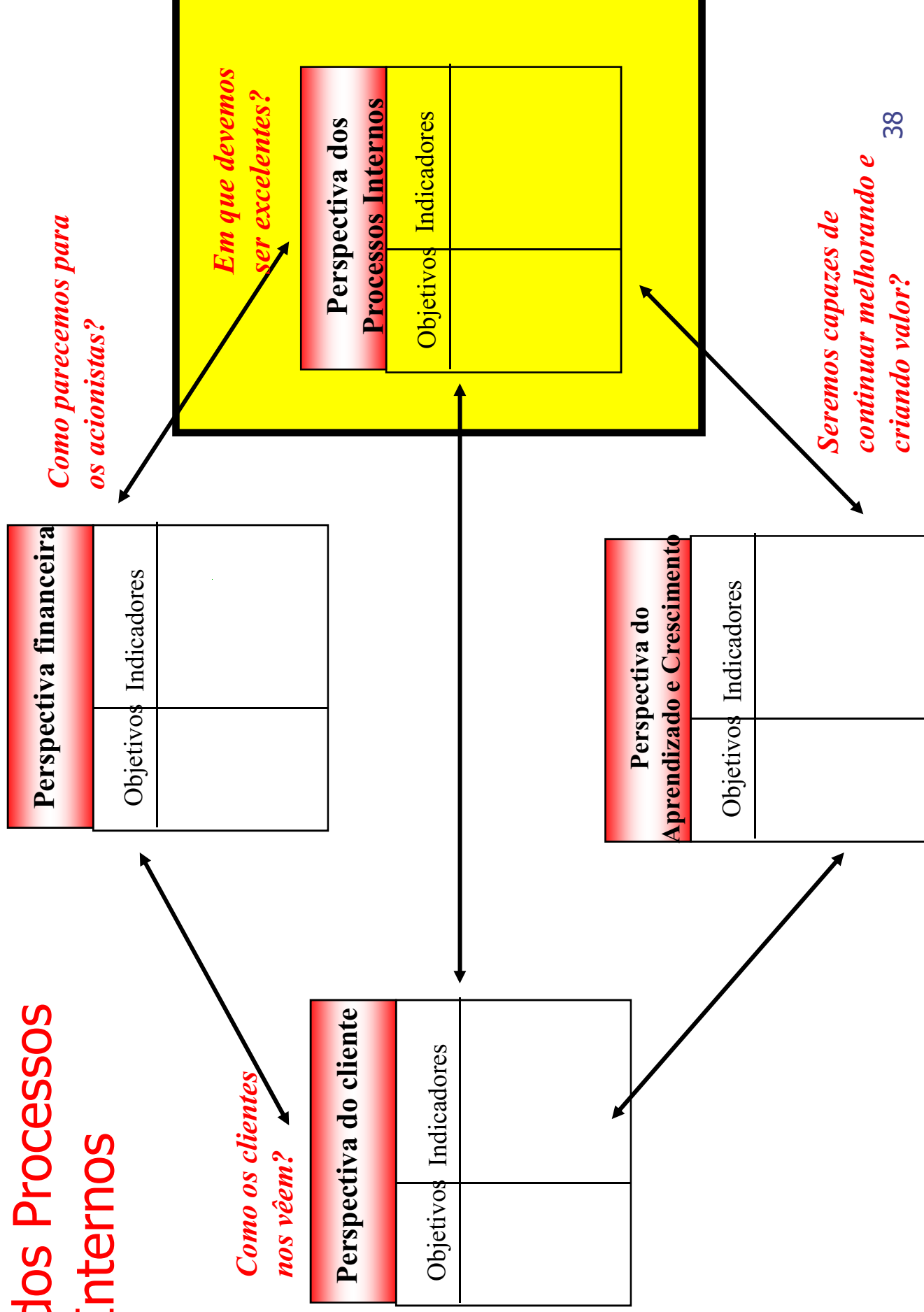
BSC: Perspectiva dos Clientes



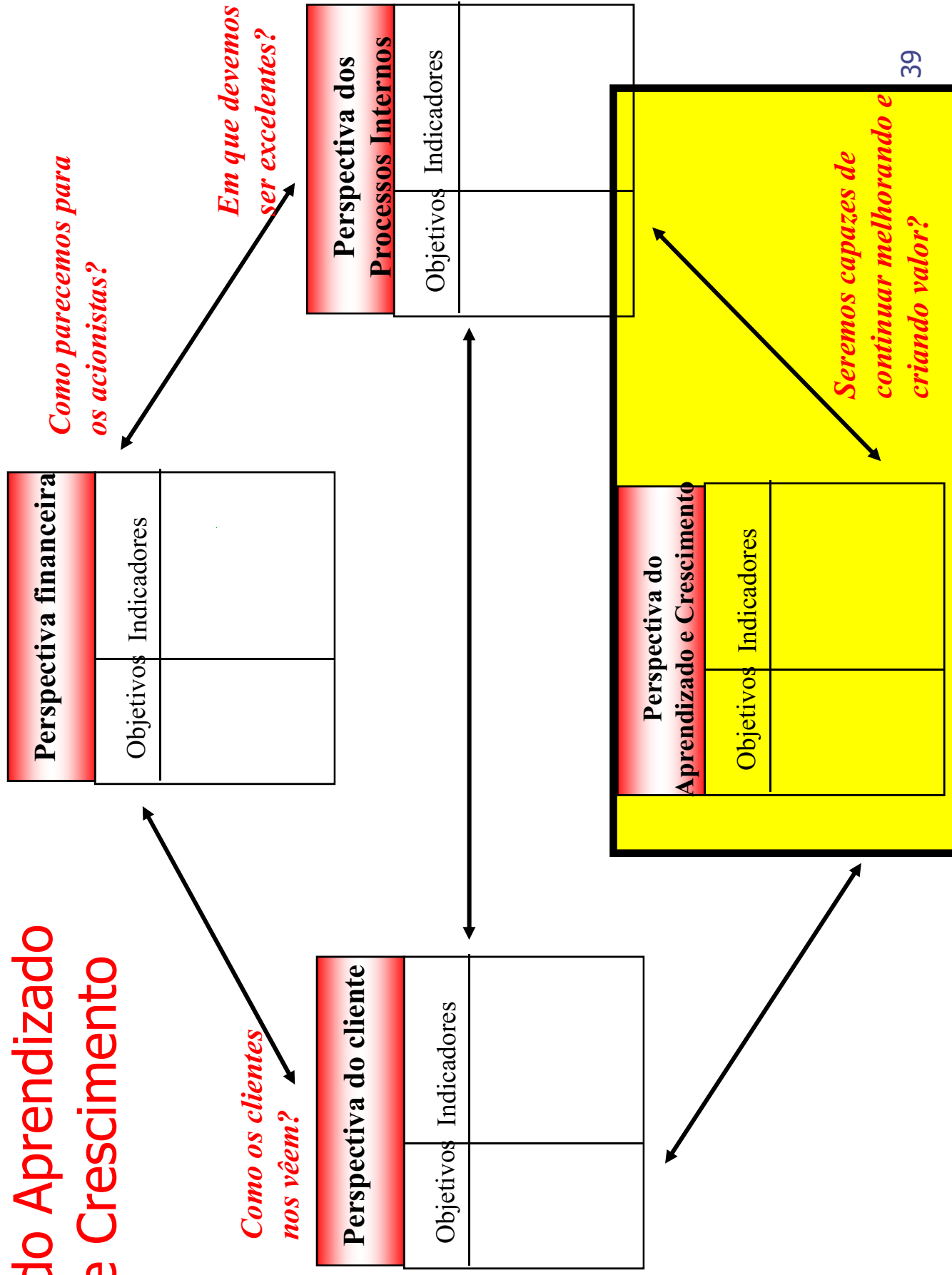
BSC: Perspectiva dos Clientes



BSC: Perspectiva dos Processos Internos



BSC: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento



BSC: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

