
Balanced Scorecard

Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard, sistema de medição de desempenho das empresas, foi criado por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School. Tendo como principal diferencial reconhecer que os indicadores financeiros por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, assim como os investimentos em RH, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Uma empresa que implementa o BSC sabe que é necessário ter bom desempenho em varias dimensões, e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito de longo prazo. Em termos de benefícios adicionais, ele oferece uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele, o que o transforma em sistema de gestão.

Roteiro para implantação do BSC:

Antes de iniciar o processo de criação do scorecard em si, a empresa deve tomar duas providências.

A primeira é obter consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando a adoção dessa ferramenta. Exemplos reais de objetivos de algumas empresas: busca de clareza e consenso sobre estratégia, obtenção de foco, descentralização e desenvolvimento de lideranças.

A segunda providência é definir o Gerente do Projeto. Geralmente se escolhe um executivo de áreas de apoio da organização, também se deve selecionar sua equipe. Depois disso inicia-se o processo em si, constituído de dez tarefas distribuídas por quatro etapas do processo (segundo o livro A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard, de Robert Kaplan e David Norton):

Etapa I – Arquitetura do Programa de medição

- 1 – Selecionar a unidade organizacional adequada para a aplicação do Scorecard.
- 2 – Identificar, por meio de entrevistas com gerentes, as relações entre essa unidade e as outras da corporação, o que tornará visíveis suas limitações e oportunidades.

Etapa II – Definição dos Objetivos Estratégicos

- 3 – Enviar aos altos executivos daquela unidade material informativo sobre o BSC e seus objetivos e, depois, realizar a primeira serie de entrevistas com eles, de 60 minutos (em média) cada uma. Estes contatos servirão para apresentar a nova ferramenta, tirar possíveis dúvidas e principalmente obter informações importantes para o processo.
- 4 – Sintetizar as entrevistas. O Gerente e sua equipe preparam uma relação preliminar de objetivos, que serão a base da primeira reunião com a alta administração e já começaram a antever as resistências às mudanças provocadas pelo scorecard.
- 5 – Realizar o primeiro workshop com a alta administração da unidade de negócios em questão, abordando quatro perspectivas:
 - a dos acionistas;
 - a dos clientes;
 - a dos processos internos;
 - a de aprendizado e crescimento;

Os participantes devem selecionar, três ou quatro objetivos para abraçar, de acordo com cada perspectiva.

Etapa III – Escolha um dos indicadores Estratégicos

6 – Ainda no workshop, dividir os participantes em quatro subgrupos representantes das quatro perspectivas citadas. Cada subgrupo deverá identificar os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa tem com o scorecard e, para cada indicador, descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las.

Pode ser um indicador financeiro, como ganho de produtividade derivado da redução de custos; uma medida relativa a clientes, como o índice de retenção; ou uma medida de aprendizado e crescimento, ligada a pessoal, como lucratividade por funcionário.

7 – Realizar o segundo workshop envolvendo a alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, para debater os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o scorecard elaborado pelos subgrupos, além da visão da estratégia, no final deve ser elaborado um “book” que transmita as intenções e o conteúdo do scorecard a todos os funcionários da unidade de negócios em questão.

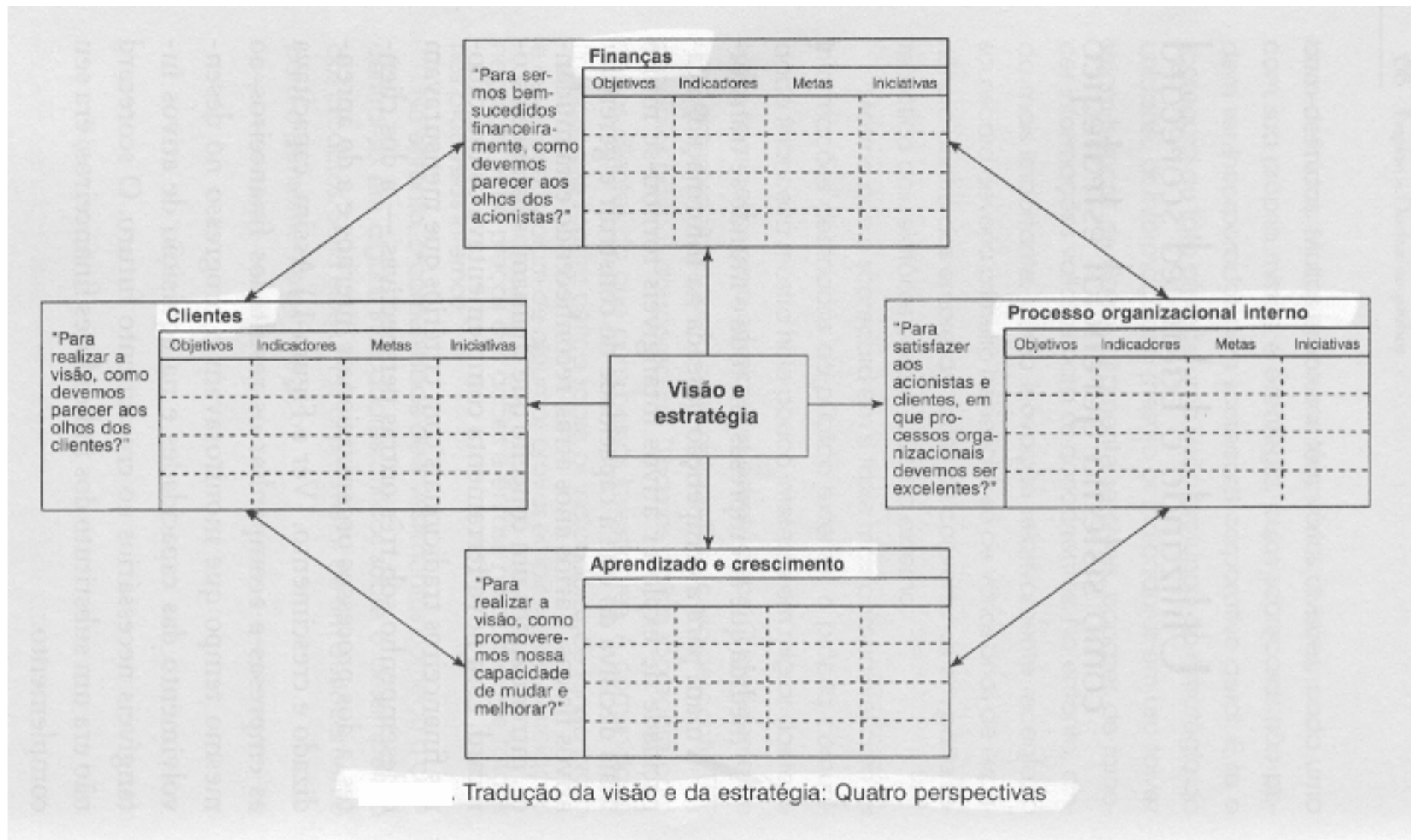
Etapa IV – Elaboração do Plano de Implementação

8 – Desenvolver o plano de implementação com os líderes dos subgrupos, com metas de superação.

9 – Realizar o terceiro workshop com a alta administração da unidade para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação e chegar a decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros workshops.

10 – Finalizar o plano de implementação, integrando o Balanced Scorecard ao sistema gerencial da organização, preferencialmente no prazo de 60 dias.

Balanced Scorecard



Balanced Scorecard

Na abordagem do Balanced Scorecard, devem ser estabelecidos indicadores de resultados que se pretendem atingir para atender aos objetivos estratégicos da organização, considerando quatro perspectivas:

A - Financeira

B - Cliente

C - Processos Internos

D - Aprendizado / Treinamento

Abaixo alguns indicadores típicos, pertinentes a cada uma das perspectivas:

Perspectiva	Indicador
Financeira	Nova receita gerada por soluções de TI; Retorno do investimento de TI; Custo de retrabalho de sistemas; Custo de exposição ao risco de TI.
Cliente	Satisfação do usuário com sistemas; Satisfação do usuário com serviços de TI; Cobertura de treinamento para os usuários; Participação dos usuários no desenvolvimento de novos projetos.
Processos Internos	Produtividade do desenvolvimento; Taxa de entregas de projetos no prazo; Defeitos de softwares entregues para produção; Disponibilidade de aplicações; Disponibilidade de infra-estrutura; Eficiência do 1o. Nível do Service Desk; Qualidade de projetos.
Aprendizado/ Treinamento	Percentual de profissionais certificados; Satisfação dos colaboradores; Horas-ano de treinamento por colaborador; Projetos de inovação em desenvolvimento; Rotatividade dos colaboradores; Retenção de talentos.

No BSC os indicadores relacionam-se entre si em termos de causa e efeito.