



Curso Balanced Scorecard como ferramenta de Gestão por Indicadores

O Planejamento Estratégico deve ser visto como um meio empreendedor de gestão, onde são moldadas e inseridas decisões antecipadas no processo de administração sobre a forma de atuação a ser observada pela organização na realização de sua missão.

De acordo com Philip KOTLER (1975), “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Todavia, sem a execução da estratégia, as organizações ficam impossibilitadas de conseguir os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da reformulação da própria estratégia organizacional.

Por outro lado, antes mesmo de até começar a pensar em estratégia, deve-se considerar em princípio alguns pontos:

- Valor percebido de forma diferenciada sob a perspectiva do cliente (alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício claro para o consumidor);
- Detalhar os fatores determinantes dos custos e criar um processo contínuo de sua redução (esforço para reduzir os custos de produção e distribuição, fazendo com que possa reduzir os preços em relação a concorrência e podendo assim obter maior participação de mercado);
- Foco (a organização deve abordar um ou mais segmentos de mercado, para que se possa obter lideranças em custos ou



encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo).

Levando-se em conta os pontos acima, focar então uma área de excelência (Proposição de Valor para o Cliente) em ser melhor que a concorrência e procurar se igualar nas outras áreas, conforme quadro a seguir:

PERSPECTIVA DO CLIENTE – VISÕES ESTRATÉGICAS

Quando se opta por estratégias únicas deve se considerar as principais diferenças de Proposição de Valor:

(Escolher uma delas para ser excelente e ser suficiente nas outras duas)



Tracy & Vertman, "The Discipline of Marketing", 1995

Após o desenvolvimento das principais estratégias da organização, deve-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos. Na medida que planeja a estratégia, a organização precisa acompanhar os resultados e controlar os novos desenvolvimentos em seus ambientes. De posse dessas informações está na hora de elaborar e implantar um sistema integrado de indicadores de desempenho, que pode ser chamado (em inglês) "BSC - Balanced Scorecard".

Após estabelecer as metas para todas as perspectivas organizacionais, os administradores estarão em condições de organizar suas iniciativas estratégicas de qualidade, do tempo e das respostas, criando um cenário para (re)engenharia de processos e/ou estabelecimento de projetos para alcançar os objetivos almejados. Desta



maneira o BSC é uma consequência natural, pois além de foco e integração para melhoria contínua dos processos, permite uma visão propícia a inovação.

Os indicadores que refletem os objetivos estratégicos vêm do scorecard, tais como redução do tempo dos ciclos dos processos dos pedidos, redução de lançamentos de novos produtos e aumento das qualificações dos funcionários. Por meio do BSC pode-se perceber uma série de relações causa e efeito e o aprimoramento destas capacidades acabam levando a um desempenho superior.

A implementação do BSC facilita sobremaneira que a organização integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamento. A utilização do BSC permite a escolha de pontos de controle nos progressos a partir da aplicação das quatro perspectivas do scorecard e estabelecem metas para cada uma delas.

O MODELO ORIGINAL DO BSC UTILIZA QUATRO PERSPECTIVAS





No final do processo de planejamento de negócio, os gestores deverão ter estabelecido metas para os objetivos de longo prazo que eles desejam atingir em todas as quatro perspectivas do Scorecard; deverão ter identificado as iniciativas estratégicas exigidas e destinado os recursos necessários e essas iniciativas; e deverão ter estabelecido marcos de controle para os indicadores que marcam o progresso em direção à obtenção das metas estratégicas da organização.



Objetivo

Os idealizadores desta técnica perceberam que os sistemas de avaliação e as medidas tradicionais de desempenho baseados em resultados financeiros isoladamente são incapazes de trazer informações necessárias para o alto escalão de uma organização, principalmente pelo fato de as empresas atuais serem muito mais complexas do que antes.

O BSC é uma ferramenta de gestão para que uma organização avalie sua performance a partir de quatro perspectivas: financeira, do cliente, de processos e de inovação ou conhecimento.

Esta formação tem como objetivo capacitar os Gestores oferecendo uma visão sistêmica, teórica e práticas que permitem o entendimento desta técnica de gestão.

Público alvo

O curso está orientado a atender os gestores que participam ou irão participar de projetos de construção do Balanced Scorecard e para aqueles que buscam um melhor entendimento desta abordagem para utilização no dia-a-dia da gestão estratégica. Tais como:

- Profissionais de empresas em processo de implantação de Gestão por Indicadores;
- Diretores que queiram divulgar a metodologia BSC para toda organização;
- Gerentes e/ou Coordenadores que queiram padronizar e acompanhar todos os indicadores utilizando-se de SCORECARD;



- Gestores que desejem implementar a filosofia de Gestão Estratégica baseada em fatos mensuráveis e ter meios de estabelecer um entendimento comum das relações causa-efeito;
- Profissionais que desejam se especializar em Gerenciamento por Indicadores e/ou Inteligência de Negócios (“BI-Business Intelligence”).

Benefícios

Participando desta capacitação você terá uma visão geral de Indicadores de Desempenho voltados para Gestão do ponto de vista da Estratégica e sua execução, bem como conhecer esta metodologia muito adotada atualmente para implementá-la.

O participante será capaz de:

- Contextualizar dentro de seu ambiente de atuação os principais conceitos e aplicabilidades do BSC e sua aplicação na gestão;
- Conhecer as atuais práticas de mercado ligadas ao BSC e sua relação aos chamados Indicadores de Desempenho de Performance (*KPI - Key Performance Indicators*);
- Permitir o conhecimento prático das ações necessárias para a implantação e implementação do BSC, principalmente porque o Facilitador tem larga experiência na implementação desta metodologia, seja em empresas industriais, seja em empresas de serviços;
- Apresentar a relação entre o BSC e os indicadores de desempenho que são base para a Gestão da Qualidade, visto que o Facilitador é um profundo e reconhecido especialista nesta área.



Para este Curso iremos manter turmas reduzidas e daremos certificados de participação, além de serviços de apoio e "coffee-break" nos intervalos.

Para este Curso iremos manter turmas reduzidas e daremos certificados de participação, além de serviços de apoio e "coffee-break" nos intervalos.

Metodologia de ensino

Exposição interativa com apresentação de estudo de casos e exercícios práticos. O curso tem como proposta preparar o participante para o Planejamento Estratégico e sua implementação através do BSC em seus aspectos essenciais, através de abordagem teórica e prática. Propiciando um suporte para elucidação de dúvidas durante e após o término imediato do curso. Disponibilizando:

- Exposição dialogada da base conceitual do tema;
- Exercícios em grupo para avaliação e contextualização para a realidade;
- Troca de experiência entre os participantes sobre os resultados dos exercícios, trabalhos em grupos e justificativa dos conceitos.

Pré requisitos

Não há pré-requisitos para este curso. É recomendado conhecimento básico sobre as abordagens de Gestão Estratégica de maneira geral. Algumas leituras básicas poderão ser sugeridas pelo instrutor antes do início do curso (sem custo adicional).



Material Didático

Apostila em Português com os Slides utilizados pelo instrutor em sala de aula. Exercícios para melhor compreensão na prática.

Conteúdo Programático

- 1. Estratégias e dificuldades para seu desdobramento**
- 2. Histórico do BSC**
- 3. O que é o BSC**
- 4. As quatro perspectivas do BSC**
- 5. Desenvolvendo ligações de causa e efeito**
- 6. Objetivos e indicadores de desempenho**
- 7. Exercício 1 – causa e efeito**
- 8. Estabelecimento de metas**
- 9. Usos de BSC**
- 10. Exercício 2 – sistema de medida de desempenho**
- 11. Desenhando um BSC**
- 12. Exercício 3**
- 13. Exemplo de BSC a partir de uma estratégia e seu desdobramento**
- 14. O processo de desdobramento**

www.grupotreinar.com.br



Material desenvolvido para o treinamento promovido pelo GrupoTreinar. É proibida a cópia deste conteúdo, no todo ou em parte, sem autorização prévia.
