

Novas Tendências de Contabilidade de Gestão



Trabalho sobre:

O Balanced Scorecard

António Fontes nº 3798

Olivério Marcelino nº 5436

Balanced Scorecard

1



Contexto Histórico

- **Década de 1980 - Marcada pela descrença e falência dos números financeiros, como indicadores efectivos do desempenho organizacional.**
- **Início da década de 1990 - Os números financeiros, foram alvo de muitas críticas quanto ao seu papel de sinalizadores do desempenho organizacional. Os Sistemas que preenchessem essas lacunas, passaram a ser o tema de reuniões de grandes organizações.**

Balanced Scorecard

2



Contexto Histórico

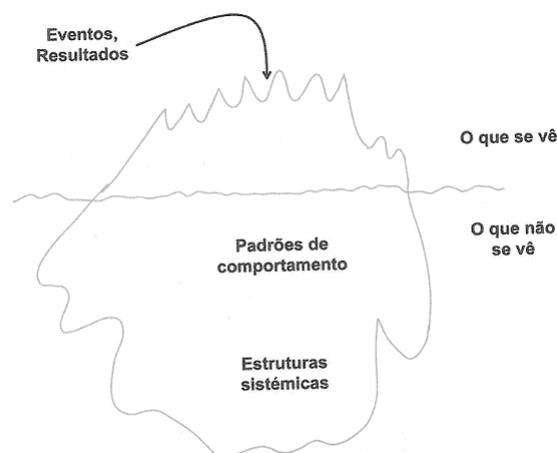
- Executivos de todo o mundo, perceberam que, os sistemas de gestão de desempenho destinados a implementar as suas estratégias, têm de ser capazes de comunicar utilizando uma linguagem única, explicando a estratégia a todos os seus colaboradores.

Balanced Scorecard

3



Contexto Histórico



Balanced Scorecard

4



Origem do Balanced Scorecard

Robert Kaplan e David Norton realizaram um estudo, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” ao longo de um ano, a partir de um scorecard corporativo usado pela Analog Devices (empresa fabricante de semicondutores, sediada nos EUA, que já elaborava medidas de desempenho baseadas em indicadores financeiros e não financeiros), somando a outras idéias, enunciam, no início da década de 1990, o Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard

5



Origem do Balanced Scorecard

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), “**As empresas não estavam a conseguir obter vantagens competitivas sustentáveis, apenas com a implementação de novas tecnologias, activos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos activos e passivos financeiros**”. As organizações saíram da competição da era industrial e procuraram a competitividade necessária para a era da informação.

Balanced Scorecard

6



O que é o Balanced Scorecard?

“Balanced”?



Balanced Scorecard

7

O que é o Balanced Scorecard?

“Balanced”?



Decorre do facto do modelo procurar reflectir o equilíbrio entre:

- Objectivos de curto e de longo prazo;
- Indicadores financeiros e não financeiros;
- Indicadores de resultado e de acção;
- Perspectivas internas e externas.

Balanced Scorecard

8

Definição de Balanced Scorecard

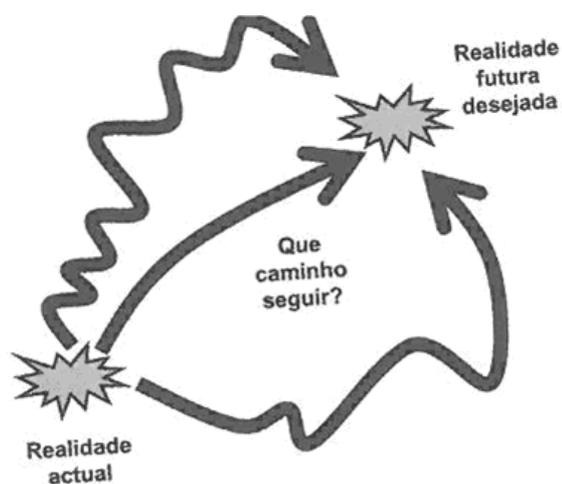
O Balanced Scorecard é um planeamento estratégico e sistema de gestão, que considera indicadores financeiros e não financeiros. É utilizado em todo o mundo, para orientar as actividades de negócios de acordo com a visão e a estratégia das organizações, e assim, melhorar a comunicação interna e externa, e monitorizar o desempenho estratégico da mesma de acordo com os objectivos delineados.

Balanced Scorecard

9



A essência do Balanced Scorecard



Balanced Scorecard

10



A essência do Balanced Scorecard

A essência do modelo BSC assenta em dois conceitos:

- a cadeia de relações de causa e efeito;
- e os factores impulsionadores.

A essência do Balanced Scorecard

O melhor entendimento destes conceitos, pode ser dado pelo seguinte exemplo:

Na teoria financeira, o principal objectivo do gestor é a maximização da lucro.

Neste caso, o modelo BSC questionaria:

- Qual é o principal factor impulsionador para se conseguir atingir esta meta?

Uma resposta poderia ser o aumento da participação no mercado através de um aumento de vendas com os clientes existentes.

A essência do Balanced Scorecard

Desta forma, aumentar o *Market-Share* da empresa é um factor impulsionador do objectivo: maximizar o lucro do accionista.

Nesta sequência, **o modelo BSC perguntaria:**

Como podemos aumentar as vendas?

A resposta do departamento de marketing poderia ser:

- Se os clientes estão satisfeitos com os nossos produtos, é razoável que continuem a fazer negócios com a empresa, o que possibilitaria através de uma estratégia específica, aumentar o volume de vendas da empresa.

Balanced Scorecard

13



A essência do Balanced Scorecard

Para o modelo BSC, a satisfação dos clientes é um factor impulsionador do aumento da participação no mercado da empresa.

A próxima pergunta seria:

Como é possível aumentar o grau de satisfação dos clientes?

Balanced Scorecard

14



A essência do Balanced Scorecard

Uma das possíveis respostas poderia ser:

- Melhorar o atendimento aos clientes.

Da mesma forma, seguindo a lógica precedente, a redução do tempo de entrega do produto ao cliente, seria um factor impulsionador para conquistar a satisfação dos clientes. A resposta poderia recair no processo interno da empresa, de melhoria contínua das competências e profissionalismo de seus colaboradores, etc.



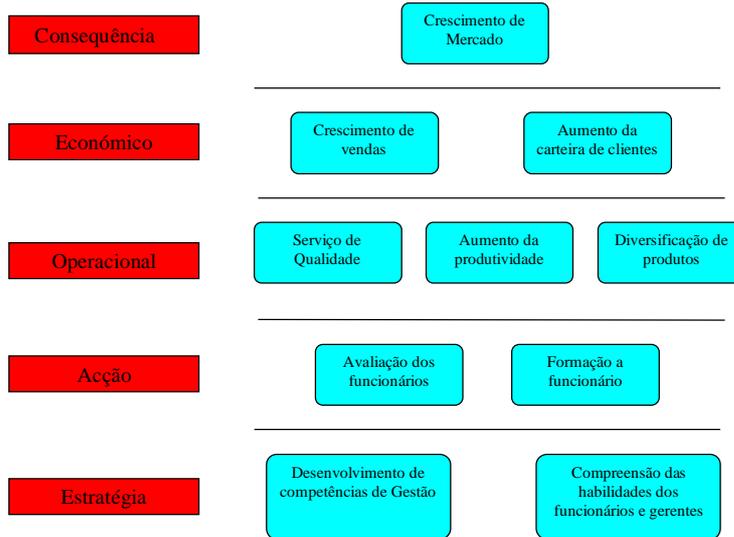
A essência do Balanced Scorecard

Observa-se então, uma verdadeira cadeia completa de relações de causa e efeito, onde é possível mensurar os aspectos críticos do desempenho organizacional.

Esta análise, possibilita que a organização tenha uma visão sobre o futuro, e um caminho que poderá ser revisto continuamente, à luz das informações obtidas sobre os principais concorrentes, as inovações tecnológicas e as expectativas dos seus clientes.



A essência do Balanced Scorecard

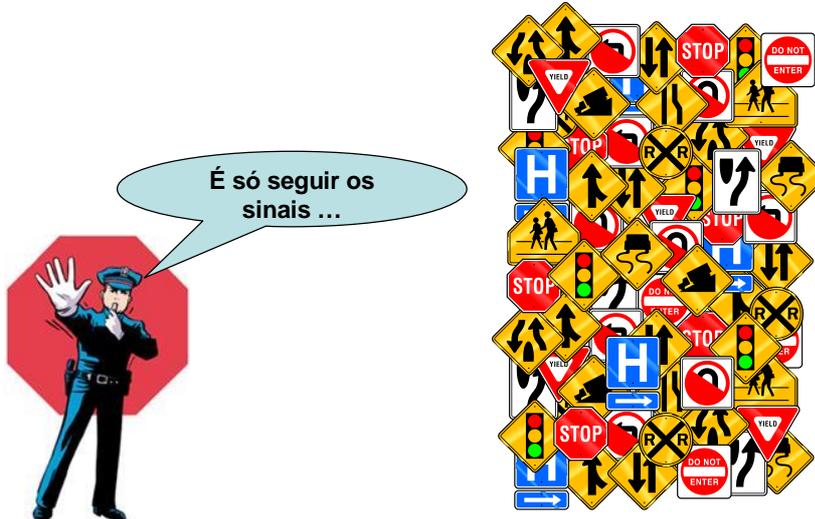


Balanced Scorecard

17



O que propõe o BSC?



Balanced Scorecard

18



O que propõe o BSC?

Um modelo sistematizado para:

- **Simplificar** a estratégia;



Balanced Scorecard

19

O que propõe o BSC?

Um modelo sistematizado para:

- **Comunicar** a estratégia a toda a organização;



Balanced Scorecard

20

O que propõe o BSC?

Um modelo sistematizado para:

- **Alinhar** a organização com a estratégia;



Balanced Scorecard

21



O que propõe o BSC?

Um modelo sistematizado para:

- **Ligar** a estratégia ao plano e orçamento anual;



Balanced Scorecard

22



O que propõe o BSC?

Um modelo sistematizado para:

- **Medir** o desempenho da organização.



Balanced Scorecard

23

Perspectivas do Balanced Scorecard

O modelo clássico do BSC tem quatro perspectivas;

- **Financeira;**
- **Clientes;**
- **Processos Internos;**
- **Aprendizagem e Crescimento.**

Balanced Scorecard

24

Perspectiva Financeira

Esta perspectiva tem como principal objectivo responder às expectativas dos accionistas, uma vez que está centrada na criação de valor, através de elevados índices de rendimento, garantia de crescimento e manutenção do negócio.

Balanced Scorecard

25

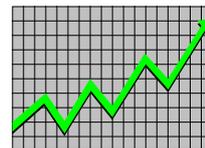


Perspectiva Financeira

Como é que somos vistos pelos accionistas?

Se a implementação e execução da estratégia, estão a contribuir para resultados positivos na empresa?

Ex.: O crescimento das vendas, rentabilidade do produto, etc.



Balanced Scorecard

26



Perspectiva do Cliente

Esta perspectiva, aborda os mercados e clientes alvo da empresa, e com isso traduzir as declarações de missão e estratégia, em objectivos específicos baseados no mercado e nos clientes.

Balanced Scorecard

27

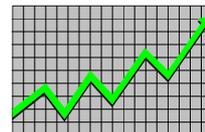


Perspectiva do Cliente

Como somos vistos pelos nossos clientes?

Em que medida, os nossos esforços relativos a serviços e satisfação do cliente estão a afectar os custos brutos e o lucro bruto?

Ex.: Entrega em tempo útil e sem danos, recepção de queixas e reclamações, tratamento de chamadas de serviços, etc.



Balanced Scorecard

28



Perspectiva do Processo Interno

Identifica os processos críticos para a empresa alcançar a excelência empresarial, o desempenho excelente decorre de processos, decisões e acções em todo o âmbito da organização.

Balanced Scorecard

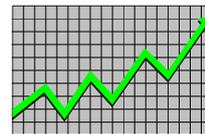
29



Perspectiva do Processo Interno

Qual é o nível de satisfação que a empresa obtém, na preparação e administração de processos de negócio, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, quer na entrega dos produtos assim como na prestação de serviços.

Ex.: Aumento do volume de facturação, ciclo de desenvolvimento de produtos, etc...



Balanced Scorecard

30



Perspectiva da Aprendizagem/Crescimento

A quarta e última perspectiva do BSC, está relacionada com o desenvolvimento dos objectivos e medidas, para esclarecer a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional. Levantamento da infraestrutura que a empresa deve construir, para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

Balanced Scorecard

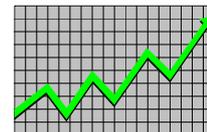
31



Perspectiva da Aprendizagem/Crescimento

Em que medida estamos a administrar com sucesso os procedimentos organizacionais, os sistemas, e os recursos humanos?

Ex.: satisfação e manutenção de um quadro de pessoal estável, salário adequados à categoria profissional, novas idéias implementadas por funcionários, etc...



Balanced Scorecard

32



Perspectivas do Balanced Scorecard



Balanced Scorecard

33

Exemplos de Indicadores BSC

Balanced Scorecard

34

Indicadores BSC



Balanced Scorecard

35



Indicadores BSC



Balanced Scorecard

36



Indicadores BSC



Balanced Scorecard

37

Porquê aplicar o BSC?

Porque mantem objetivos e metas estratégicas da empresa de curto e de longo prazo, alcançando um equilíbrio entre as perspectivas internas (processos de negócios e crescimento) e as perspectivas externas (accionistas e clientes).

Balanced Scorecard

38

Objectivos do Balanced Scorecard

Características essenciais dos objectivos:

- Claros e concisos;
- Ambiciosos, mas alcançáveis;
- Correlacionados entre si; ► **Relações causa-efeito.**
- Possíveis de serem medidos; ► **Começar a pensar nos indicadores!**
- Mínimo de 1 objectivo por perspectiva.

Balanced Scorecard

39



Objectivos do Balanced Scorecard

As funções dos objectivos são:

- Avaliar as estratégias;
- Orientar as acções administrativas;
- Convergir à discussão do Planeamento Estratégico;
- Facilitar a comunicação na organização;
- Motivar;
- Espelhar a distribuição de poder na organização.

As metas são os objectivos quantificados.

Balanced Scorecard

40



Metas do Balanced Scorecard

Metas ajustadas à realidade e aos recursos disponíveis.

Não estabeleça metas
audaciosas demais



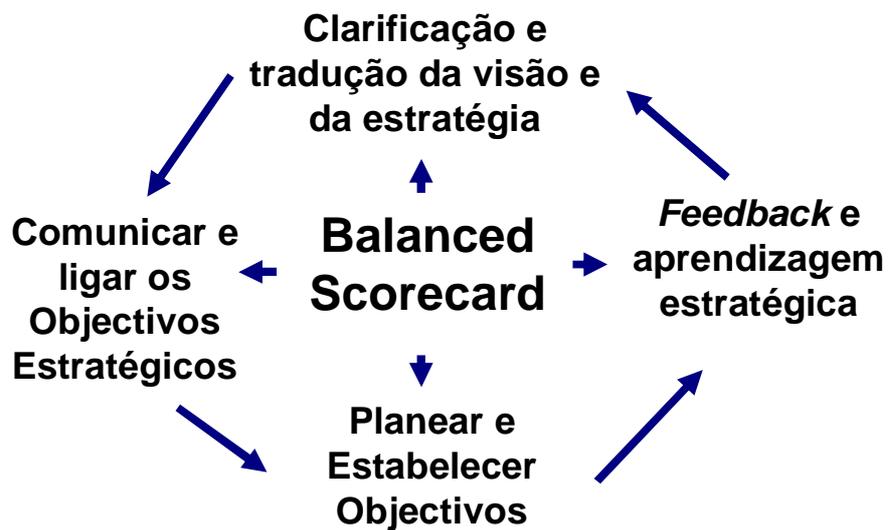
Prazo é prazo !



Balanced Scorecard

41

Benefícios / Contribuição do BSC



Balanced Scorecard

42

Metodologias de Implementação do BSC

A primeira etapa do processo é obter o consenso da administração sobre os objectivos da implementação do modelo BSC.

Nesta sequência, é necessário definir uma arquitectura, ou seja, a pessoa que comandará a implementação. Geralmente, é escolhido alguém do topo da organização. Também é necessário formar uma equipa e depois iniciar o processo de implementação que pode ser dividido em quatro etapas:

Balanced Scorecard

43



Metodologias de Implementação do BSC

- 1. Arquitectura do programa de medição;***
- 2. Definição dos objectivos estratégicos;***
- 3. Escolha dos indicadores estratégicos;***
- 4. Elaboração do plano de implementação.***

Balanced Scorecard

44



Metodologias de Implementação do BSC

1 - Arquitectura do programa de medição:

O grande objectivo desta etapa, é promover um entendimento e uma análise crítica entre os gestores e o arquitecto, para que o processo inicial incida numa unidade estratégica de negócio e que realize actividades em toda a cadeia de valor (inovação, operações, *marketing*, serviço pós-venda).

Balanced Scorecard

45



Metodologias de Implementação do BSC

2 - Definição dos objectivos estratégicos:

As actividades desta etapa, implicam disponibilizar os objectivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC, confrontando-as entre si. Nesse processo poderão ou não surgir deficiências no inter-relacionamento, que deverão ser suprimidas ou preenchidas a partir de novas discussões e análises do planeamento estratégico da organização.

Balanced Scorecard

46



Metodologias de Implementação do BSC

3 - Escolha dos indicadores estratégicos:

O objectivo fundamental da triagem de indicadores especiais para o BSC, é o reconhecimento dos demonstradores que melhor transmitam a interpretação da estratégia.

Balanced Scorecard

47



Metodologias de Implementação do BSC

4 - Elaboração do plano de implementação:

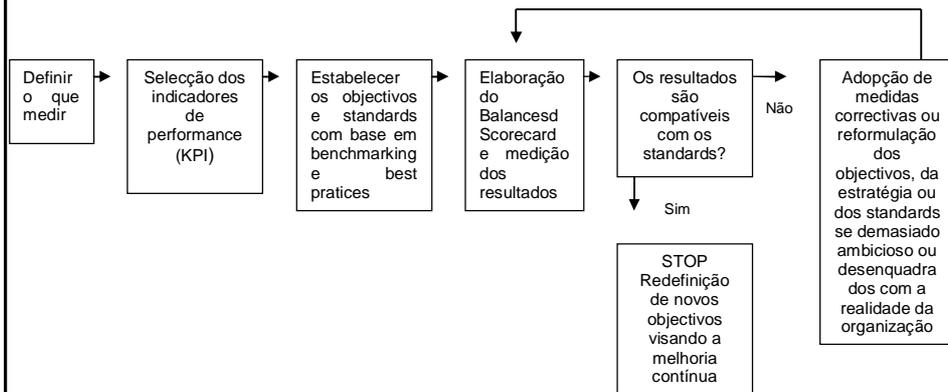
Desenvolver o plano de implementação com os líderes da Unidade Estratégica de Negócios e integrar o modelo BSC ao sistema de gestão da organização.

Balanced Scorecard

48



Metodologias de Implementação do BSC



Balanced Scorecard

49

Alinhamento do BSC com a Estratégia Empresarial

A tradução da estratégia empresarial, através de indicadores de desempenho estruturados pelas quatro perspectivas do BSC (Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento), proporciona uma avaliação de desempenho, que extrapola apenas a mensuração dos dados operacionais, delineando um novo sistema estratégico capaz de criar valor económico para o futuro.

Balanced Scorecard

50

Alinhamento do BSC com a Estratégia Empresarial

Segundo Kaplan & Norton (1997) o alinhamento do BSC com a estratégia empresarial, inicia-se com a definição da missão e dos objectivos estratégicos do negócio em cada uma das quatro perspectivas.

Nesta sequência, realiza-se uma análise dos factores críticos de sucesso, para atingir os objectivos estratégicos, e seleccionam-se indicadores de desempenho para se obter o *feedback* da implementação e sucesso da estratégia.

Balanced Scorecard

51



Alinhamento do BSC com a Estratégia Empresarial

O processo de *feedback* estratégico, permite que as empresas quando confrontadas com novas ameaças e oportunidades, sejam capazes de fazer o ciclo duplo de aprendizagem, ou seja, mudar se necessário, as premissas sobre as quais a estratégia foi delineada e promover os ajustes necessários.

Balanced Scorecard

52



Alinhamento do BSC com a Estratégia Empresarial

Na realidade, mesmo que o BSC tenha sido construído de forma que represente adequadamente a estratégia empresarial, é necessária uma reavaliação periódica para estabelecer os novos padrões emergentes e seus respectivos indicadores de desempenho.



Conclusão

Pode-se dizer que o BSC apresenta uma ordenação de conceitos e ideias preexistentes de uma forma lógica, objectiva e inteligente.

A sua correcta aplicação, implica uma série de benefícios, como integração de medidas financeiras e não-financeiras, comunicação e *feedback* da estratégia, vínculo da estratégia com planeamento e orçamentação, garantia de foco e alinhamento organizacional, entre outros.

Entretanto, não pode ser considerado como uma solução ideal e única alternativa para todos os males do planeamento e administração estratégicos.



FIM

Muito obrigado pela vossa atenção!!!



António Fontes – 3798
Olivério Marcelino - 5436

Balanced Scorecard

55

