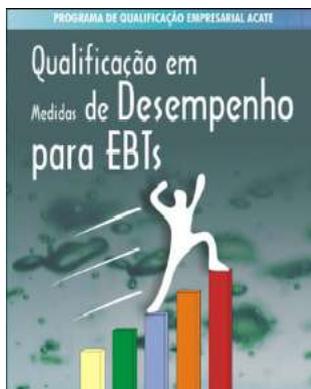


## **Palestra: O BSC e a Gestão Estratégica das EBT's**



**Sergio Boeira Kappel**, engenheiro eletrônico PUC-RS / 1979, especialista em Gestão Estratégica de Empresas (UFSC / 2001) e mestre em Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC / 2003. Experiência em consultoria empresarial, com atuação em: planejamento estratégico, gestão de negócios, gestão de processos e RH.

Experiência profissional de mais de 30 anos atuando em cargos técnicos e executivos em empresas do porte de Cia. Souza Cruz, RBS / Rede Brasil Sul de Comunic., Dígito Tecnologia, Specto Tecnologia, entre outras.

Vivência prática com ferramentas e metodologias de GC (Gestão do Conhecimento), com artigos publicados, trabalhos ligados a coordenação de projetos, professor universitário, palestrante em cursos, seminários e workshops diversos.

**Ministrante:** Sergio B. Kappel, Msc.Eng.  
**Data:** 31.03.2010 // **Local:** Auditório ACATE

**Contato:**  
gestaoebt@gmail.com

### **1- Introdução ... as grandes perguntas:**

- ✓ **Por que medir ?**
- ✓ **Para que medir ??**
- ✓ **Como e que medidas utilizar ???**

## **1- Introdução ... o histórico:**

Até os anos 80, os modelos de avaliação de desempenho eram baseados quase que exclusivamente em indicadores financeiros e contábeis. A partir daí, começou a ficar patente o descrédito dos indicadores financeiros como medidas efetivas e únicas do desempenho organizacional:

- 1- um modelo eficaz p/ a Era Industrial, ineficaz na Era da Inform.;
- 2- dificuldade de identificar problemas como a diminuição na participação no mercado ou a perda de qualidade dos produtos e serviços ofertados; porque os tradicionais números financeiros retratavam apenas do desempenho passado.

## **1- Introdução ... o histórico:**

Em 1992, Robert Kaplan, da Harvard Business School, e David Norton, da Renaissance Solutions, divulgaram um relatório de pesquisa indicando que a maioria dos processos de planej. estratégico são defeituosos:

- a) 85% dos membros da alta direção gastam menos de 1 h / mês discutindo estratégia;
- b) 75% dos executivos não têm um consenso claro sobre a proposição de valor oferecida para os clientes;
- c) Apenas 5% da força de trabalho entende a estratégia corporativa;
- d) 60% das organizações não vinculam o orçamento à estratégia; e
- e) Apenas 25% dos gerentes possuem incentivos vinculados à estratégia.

## 1- Introdução ... o histórico:

Para responder a esse cenário, Kaplan and Norton criaram o Balanced Scorecard (BSC). No primeiro artigo, o BSC é apresentado como sistema de medição do desempenho.

Norton e Kaplan descrevem assim a inovação trazida pelo BSC:

***“Indicadores financeiros são incapazes de capturar as atividades de criação de valor dos ativos intangíveis da organização”:***

- Habilidades e competências
- Motivação dos empregados
- Tecnologia
- Fidelidade e relacionamento com os clientes ...

## 1- Introdução ... o histórico:

Assim, as primeiras respostas do **Porquê ?** e do **Para que ?** possuir medidas a partir de Indicadores podem ser respondidas ...

“Números e resultados financeiros mostram o que já aconteceu, portanto o passado. Existe na Nova Economia a necessidade de indicadores, de *"alertas antecipados"*.”

## 2- Outros Sistemas de Indicadores:

Outros sistemas também utilizam indicadores financeiros e não financeiros em apoio a gestão empresarial. Por exemplo:

- ✓ PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade;
- ✓ PBQP-H – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional;
- ✓ ISO.9000 / 2000 – Programa de Implantação da Gestão da Qualidade na empresa; e
- ✓ Projetos empresariais “in company” – empresas como INTEL, IBM, MicroSoft, Embraco, Sadia ... desenvolvem Projetos específicos em Medidas de Desempenho – são empresas “world class” que realizam processos sistemáticos de inteligência competitiva (benchmarking).

## Qual a diferenciação ?

## 2- Metodologias disponíveis:

Em relação a outros sistemas de Indicadores disponíveis a diferença do BSC, segundo Norton e Kaplan, está no fato de que **“os objetivos e indicadores do scorecard derivam da visão e da estratégia da empresa”**.

Além disto, outro elemento diferenciador importante é a busca de equilíbrio entre medição do resultado - consequência dos esforços passados - e os indicadores de tendência, que determinam o desempenho futuro.

### **3- Metodologia BSC:**

O **BSC** é uma excelente ferramenta para a tradução dos objetivos organizacionais em parâmetros mensuráveis e para comunicação da estratégia e do que significa "sucesso" para todos na organização.

Ele também possibilita o alinhamento de metas individuais com os objetivos estratégicos - os indicadores passam a influenciar o comportamento de cada funcionário, direcionando os esforços para aquilo que realmente conta para o resultado final.

### **3- Metodologia BSC:**

O BSC foi evoluindo e recebendo contribuições de diversos autores, e sua aplicação nas empresas levou a refinamentos do modelo.

O BSC baseia-se nas 4 perspectivas (Fig. a seguir) onde as relações de causalidade entre objetivos estratégicos são mencionadas, mas não há muita clareza de como isso pode ser alcançado.

### 3- Metodologia BSC ... visão estratégica do BSC:

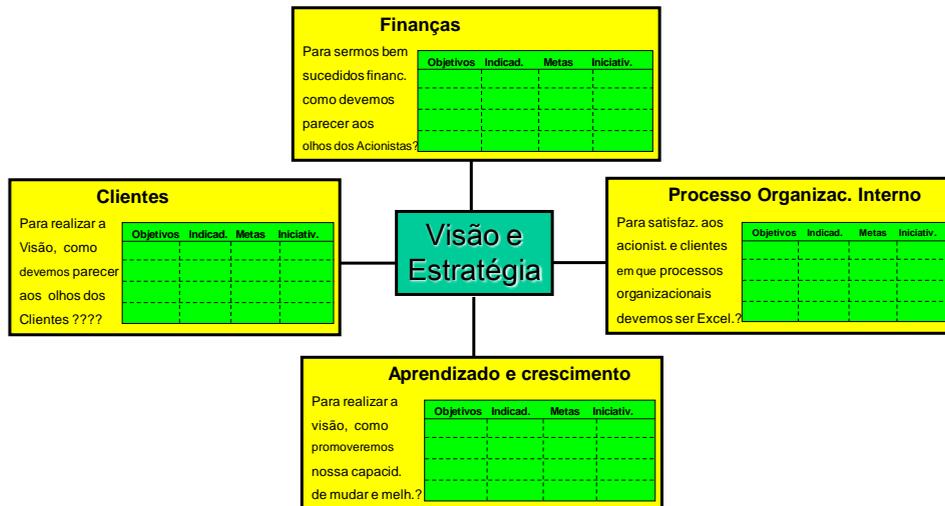


Fig. 1 - Tradução da visão e da estratégia: 4 perspectivas do BSC

### 3- Metodologia BSC:

O BSC permite o aperfeiçoamento do processo de planejamento estratégico, ao fornecer um feedback dos indicadores realmente estratégicos para o negócio.

Por tudo isso, o BSC está se tornando no elemento central dos processos de gestão das organizações que o adotam: *“de mero sistema de medição, ele se transformou numa poderosa ferramenta de gestão”*.

### 3- Metodologia BSC:

Ao implantar um BSC, uma empresa adquire:

- ✓ Capacidade de determinar se problemas (por ex., com vendas e lucratividade) são causados pela estratégia, operações, ou ambos;
- ✓ Capacidade de identificar antecipadamente problemas e oportunidades;
- ✓ Aumento da produtividade, qualidade e serviço ao cliente;
- ✓ Entendimento claro do que direciona o desempenho financeiro e operacional, p/ que os recursos sejam alocados nas áreas de maior retorno;
- ✓ Uma organização coesa, trabalhando para o alcance dos mesmos objetivos (Tradução da Visão / Alinhamento Organizacional).

### 3- Metodologia BSC ... visão das 4 perspectivas:

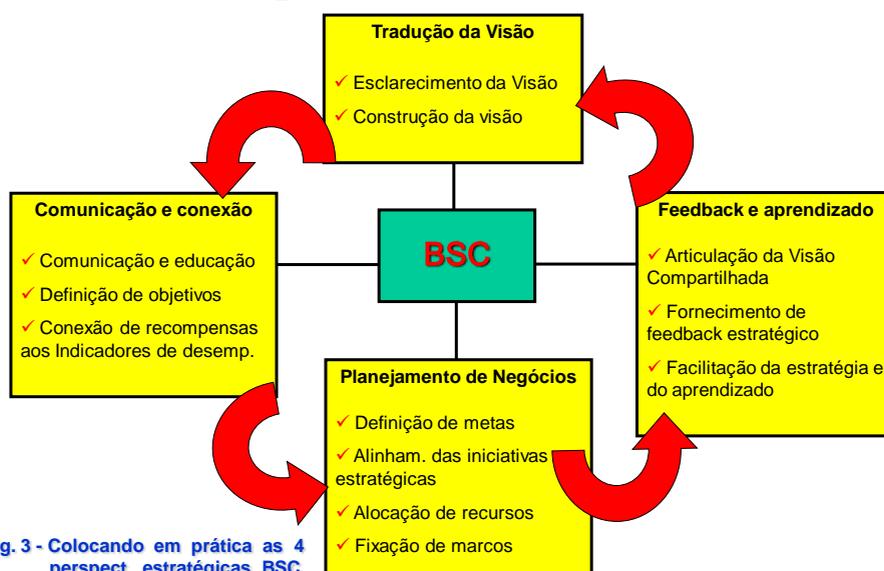


Fig. 3 - Colocando em prática as 4 perspect. estratégicas BSC

### 3- Metodologia BSC:

Ao implantar-se a Metodologia BSC, também criam-se as pré-condições de gestão através de “Mapas Estratégicos”:

- ✓ Atualmente o grande diferencial do "mapa estratégico", que na verdade é uma representação dos objetivos estabelecidos para as 4 perspectivas, é a possibilidade de visualizar-se claramente as relações de causa-e-efeito entre os processos
- ✓ Portanto facilita a moderna gestão por processos e por projetos; e
- ✓ Leva os gestores a vislumbrar mais rapidamente as potencialidades e os “gargalos” empresariais.

### 3- Metodologia BSC ... mapas estratégicos:

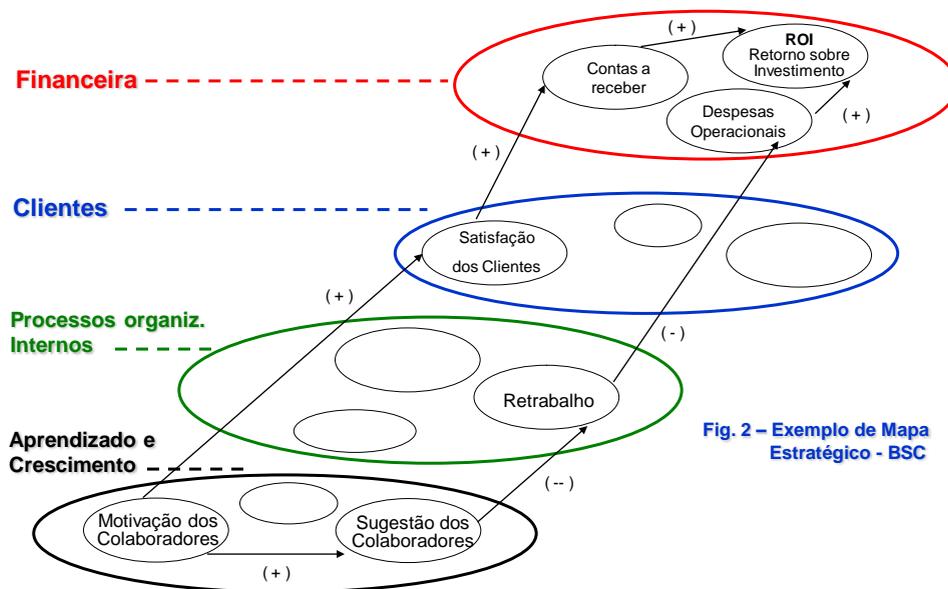


Fig. 2 – Exemplo de Mapa Estratégico - BSC

## 4- Aplicação da Metodologia BSC:

Para colocar em funcionamento o balanced scorecard, as empresas precisam definir e mapear seus principais processos, as metas de: prazo, qualidade e de desempenho, serviços, etc ... **para depois converter essas metas em indicadores específicos.**

## 4- Aplicação da Metodologia BSC:

Por exemplo, os gerentes seniores da ECI definiram metas gerais de desempenho sob a perspectiva dos clientes: 1) acelerar o lançamento de produtos padronizados no mercado; 2) melhorar o *time to market* ; 3) transformar-se no fornecedor preferido dos clientes, por meio de parcerias; e 4) desenvolver produtos inovadores, feitos sob medida para atender às necessidades dos clientes.

## 4- Aplicação da Metodologia BSC:

Os gerentes traduziram esses objetivos gerais em quatro metas específicas e desenvolveram indicadores apropriados para cada uma das metas (ver a Fig. 4).

Vejamos o exemplo a seguir ...

## 4- Aplicação da Metodologia BSC:

Perspectiva Financeira		Perspectiva do Cliente	
Metas	Indicadores	Metas	Indicadores
Sobreviver	Fluxo de Caixa	Novos produtos	Porcentagem de novos produtos nas vendas Porcentagem de produtos exclusivos nas vendas
Vencer	Crescimento trimestral das vendas e lucro operacional trimestral por divisão	Fornecimento responsivo Fornecedor preferido	Pontualidade na entrega vendas (definida pelos clientes) Participação nas compras totais dos clientes-chave Av. pelos clientes-chave
Prosperar	Aumento da participação de mercado e do retorno sobre o patrimônio líquido.	Parceria com os clientes	Quantidade de programas de engenharia em conjunto com os clientes

Perspectiva Interna		Perspectiva Inov. Aprend.	
Metas	Indicadores	Metas	Indicadores
Capacidade Tecnológica	Processos de fabricação em comparação com os dos concorrentes	Liderança Tecnológ.	Prazo p/ o desenv. da próxima geração
Excelência na fabricação	Duração dos ciclos Custos unitários Rendimento	Aprendizado na fabricação	Prazo em que o processo atinge a maturidade
Produtividade nos Projetos	Eficiência no silício Eficiência na engenharia	Foco no produto	Porcentagem dos produtos que gera 80% das vendas
Lançamento de novos produtos	Programas de lançam.: efetivo versus planos	Time to market	Lançamento de novos produtos versus concorrentes

Fig. 4 – O BSC prático das atividades da ECI

## 5- Alguns exemplos de Indicadores:

### Foco no FINANCEIRO:

1. Ativo Total (\$).
2. Ativo Total/empregado (\$).
3. Receitas/ativo total (%).
4. Lucros/ativo total (\$).
5. Receitas resultantes de novos negócios (\$).
6. Lucros resultantes de novos negócios (\$).
7. Receita/empregado (\$).
8. Tempo dedicado aos clientes/número de horas trabalhadas (%).
9. Lucro/empregado (\$).
10. Receitas de novos clientes/receita total (%).
11. Valor agregado/empregado (\$).
12. Retorno sobre o ativo líquido (%).

## 5- Alguns exemplos de Indicadores:

### Foco no CLIENTE:

1. Participação de mercado (%).
2. Vendas anuais/cliente (\$).
3. Número de clientes perdidos.
5. Duração média do relacionamento com o cliente.
4. Classificação dos clientes (%).
5. Tamanho médio do cliente (\$).
6. Número de visitas dos clientes à empresa.
7. Número de dias empregados em visitar clientes.
8. Número de clientes/número de empregados.
9. Tempo médio decorrido entre o contato e a concretização da venda.
10. Índice de Satisfação do Cliente (%).
11. Contatos de venda/vendas realizadas (%).
12. Despesas de suporte/cliente (\$).

## **5- Alguns exemplos de Indicadores:**

### **Foco nos PROCESSOS:**

1. Despesas administrativas/receita total.
2. Custo dos erros administrativos/receitas gerenciais (%).
3. Despesas administrativas/empregado (\$).
4. Tempo de processamento dos pagamentos a terceiros.
5. Contratos redigidos sem erro.
6. Equipamentos de informática adquiridos (\$).
7. Investimento em TI/empregado das áreas de serviço e suporte (\$).
8. Laptops/empregado.
9. Capacidade do equipamento de TI (CPU e DASD).
10. Equipamentos de TI órfãos / equipamento total de TI (%).
11. Capacidade dos equipamentos de TI / Empregado.
12. Desempenho corporativo / meta de qualidade (%).

## **5- Alguns exemplos de Indicadores:**

### **Foco na INOVAÇÃO / DESENVOLVIMENTO:**

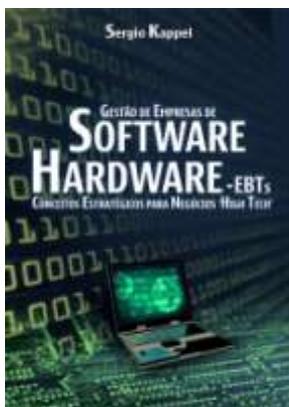
1. Despesas com o desenvolvimento de competência/empregado (\$).
2. Índice de Satisfação dos Empregados.
3. Despesas de I & D / Despesas administrativas (%).
4. Porcentagem das horas de treinamento (%).
5. Porcentagem das horas de desenvolvimento (%).
6. Despesas de treinamento/empregado (\$).
7. Despesas de treinamento/despesas administrativas (%).
8. Despesas c/ o desenvolv. novos negócios/despesas adm. (%).
9. Despesas de treinamento em TI / Despesas de TI (%).
10. Recursos investidos em I & D / Investimento total (%).
11. N° de oportunidades de negócios captadas junto à base de clientes.
12. Investimentos no desenvolvimento de novos mercados (\$).

## 5- Alguns exemplos de Indicadores:

### Foco no HUMANO:

1. Índice de Liderança (%).
2. Índice de Motivação (%).
3. Índice de *Empowerment* (%).
4. Rotatividade dos empregados / Número de empregados (%).
5. Tempo de treinamento (dias/ano).
6. Conhecimentos de TI dos empregados.
7. Número de empregados permanentes em período integral.
8. Número de empregados em tempo parcial/empregados contratados em tempo parcial.
9. Duração média dos contratos.
10. Porcentagem dos gerentes da empresa com especialização em:
  - . Gestão de Negócios (%)
  - . Disciplinas científicas e engenharia (%)
  - . Humanidades (%)

## 6- Visão Geral / S. Kappel:

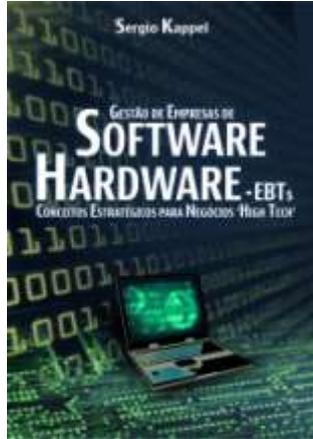


### 2.6. Base Conceitual 6 -

#### **“Informação e Arquitetura Organizacional”**

- 2.6.1 - Sistema de Informações Gerenciais ..... pág. 72
- 2.6.2 - Modelagem e Sincronismo Organizacional ..... pág. 84
- 2.6.3 - Indicadores de Desempenho / Metodologia BSC ..... pág. 99

## 6- Visão Geral / S. Kappel:



As outras 5 Bases Conceituais -

### Capítulo II:

Fundamentos Teóricos da Nova Economia

2.1. Base Conceitual 1:

**Descontinuidade Tecnológica**

2.2. Base Conceitual 2:

**Inteligência Competitiva (IC)**

2.3. Base Conceitual 3:

**Agrup. Competitivos / Redes de Empresas**

2.4. Base Conceitual 4:

**Gestão do Conhec. nas Organizações**

2.5. Base Conceitual 5:

**Gestão do Capital Humano**

## 7- Fontes de Consulta / Bibliografia:

- ✓ Beal A. , notas da Vydia Consultoria Empresarial – 2004.
- ✓ Edvinsson L. , Capital Intelectual – Makron Books – 1998
- ✓ Kaplan e Norton – Na Prática / Elsevier Editora – 2004
- ✓ Kappel B. S., notas da SKappel Trein. & Cons. – 2003