



# Curso Balanced Scorecard como Ferramenta para o Planejamento Estratégico

**Quesito fundamental para Gestão baseada em 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);

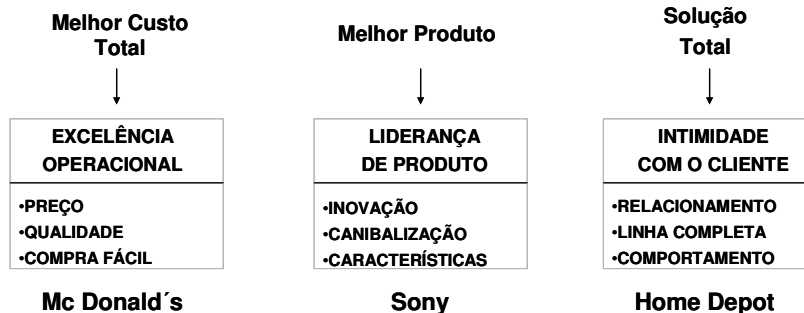
Foco (a organização deve abordar um ou mais segmentos de mercado, para que se possa obter lideranças em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo).

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)



Treacy & Wiersema, The Discipline of Market Leaders, 1995

Após o desenvolvimento das principais estratégias da organização, deve-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos.

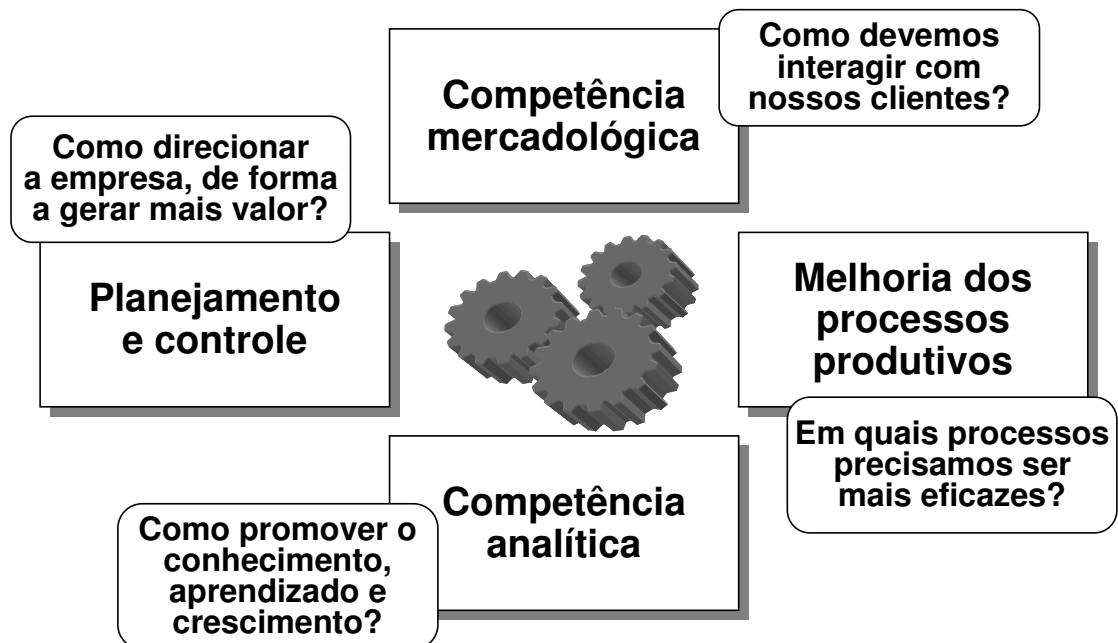
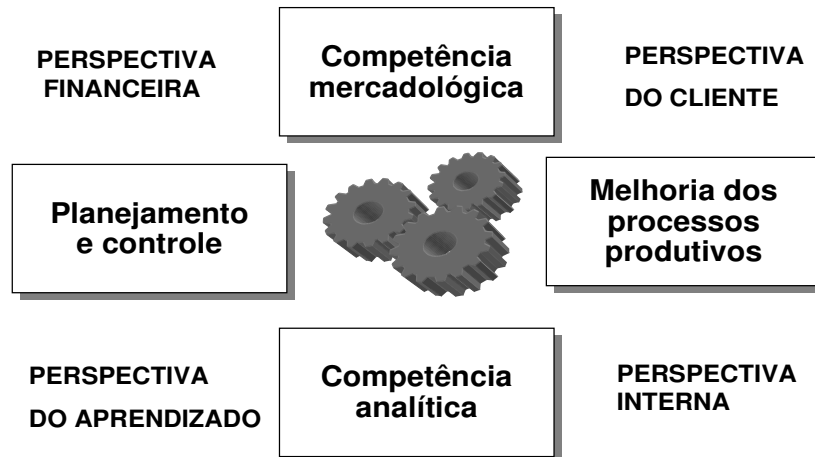
Na medida que planeja a estratégia, a organização precisa acompanhar os resultados e controlar os novos desenvolvimentos em seus ambientes. De posse dessas informações está na hora de elaborar e implantar um sistema integrado de indicadores de desempenho, que pode ser chamado (em inglês) "BSC - Balanced 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**

Capacitar os Gestores oferecendo uma visão sistêmica que poderá ser utilizada como um guia na criação de um modelo de gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard nas suas organizações.

Sintetizar conhecimentos práticos e teóricos, associar estratégias empresariais ao Balanced Scorecard e desenvolver mapas estratégicos.

### **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 deste treinamento o aluno terá uma visão geral de Planejamento e Gestão Estratégica, bem como conhecer a metodologia mais adotada atualmente para implementá-la, tendo assim um conhecimento mais evoluído sobre esta metodologia ou abordagem de Gestão. Após o treinamento o participante será capaz de:

- Contextualizar dentro de seu ambiente de atuação os preceitos do Balanced Scorecard e sua aplicação na gestão estratégica;
- Ir ao detalhe e praticar a metodologia BSC;
- Conhecer as atuais práticas de mercado ligadas ao BSC e sua relação aos chamados ativos intangíveis (base da maioria dos negócios focados em serviços), dando um passo para a implementação da Gestão do Conhecimento;
- Permitir o conhecimento prático das ações necessárias para a implantação e implementação do BSC;
- Apresentar a relação entre o BSC e os indicadores de desempenho que são base para a Gestão da Qualidade.

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**

#### **MÓDULO I – Planejamento Estratégico e o BSC**

- O Planejamento Estratégico
- Comunicação da Estratégia
- A execução da Estratégia
- Gestão da Estratégia
- O BSC e a estratégia em ação
- BSC como ferramenta de gestão da performance empresarial
- Justificativa do uso do Balanced Scorecard nos negócios

#### **MÓDULO II – Perspectivas do BSC**

- Comunicação da Visão do Conhecimento
- Tradução da Visão e da Estratégia em quatro perspectivas
- Apresentação do Balanced Scorecard
- Etapas na construção do BSC

#### **MÓDULO III – Visão Estratégica da Empresa como Processos**

- Gestão de Processos Empresariais
- Importância de medidas de processos

#### **MÓDULO IV – Indicadores de Desempenho Estratégicos**

- Definição e estabelecimento de Metas
- Metas de longo prazo e de curto prazo
- Orientação e diretrizes para a Prática e acompanhamento dos indicadores



## **MÓDULO V – Mapas Estratégicos**

- O BSC e o Processo de Criação de Valor
- Componentes do Mapa Estratégico
- Relações de causa e efeito no Mapa Estratégico e Sistemas Dinâmicos
- Construção do Mapa Estratégico

## **MÓDULO VII – Desdobramento e Alinhamento da Estratégia para Unidades de Negócio**

- Tipos de desdobramento
- Alinhamento da operação à estratégia

**Carga Horária:** 16 horas (09:00h às 18:00h) – 2 dias

**Facilitador:**

### **FÁBIO CÂMARA ARAÚJO DE CARVALHO**

Formado em Engenharia Elétrica pela UFRN, Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC e doutorando pela Produção-Poli-USP. Fábio Câmara é professor universitário da ESPM, da PUC-SP, do Centro Universitário SENAC-SP e da Estácio UniRadial.

Sócio da KMBusiness.net, onde promove negócios em gestão estratégica do conhecimento, de processos e projetos, métodos quantitativos e balanced scorecard, e sócio-fundador da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), coordena e modera comunidades virtuais, dentre elas o Grupo de Estudos de Tecnologias em Gestão de Conhecimento (GetGC) e a Rede Colaborativa de Conhecimento e Valor (ILAnet) - uma organização virtual dedicada à pesquisa e à inovação aberta. Coordena o Fórum de Jovens Empreendedores (FJE), distrital Sudeste, da Associação Comercial de São Paulo (ACSP).



---

*Material desenvolvido para o treinamento ministrado pela KMBusiness em parceria com o Grupo Treinar. É proibida a cópia deste conteúdo, no todo ou em parte, sem autorização prévia.*

---

---

---

---

