

Balanced Scorecard

Criação de Valor na Organização

BLOCO 1

CONTEXTO EVOLUTIVO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

O Novo Contexto dos Negócios



Era Industrial

Era da Informação

Local

Global

Burocracia
(Divisão do Trabalho)

**Novas Formatos
Organizacionais**
(Descentralização)

Foco no Produto

Foco no Cliente

O Novo Contexto dos Negócios

Trabalho Solitário
(Isolado)

Trabalho Solidário
(Equipes)

Trabalho Manual
(Mão-de-Obra)

Trabalho Mental e Criativo

**Trabalho em
um só Local**

**Trabalho em qualquer
Lugar ou Tempo**

Obediência

**Espírito
Empreendedor**

O Novo Contexto dos Negócios



Permanente
e Definitivo

Provisório
e Efêmero

Gerente

Líder

Comando

Orientação

Capital Financeiro

Capital Intelectual

Modelo do Século XX	Aspectos	Protótipo do Século XXI
Divisão de trabalho e cadeia escalar de hierarquia	Organização	Rede de parcerias com valor agregado
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Domésticos ou regionais	Mercados	Globais
Custo	Vantagem Competitiva	Tempo
Ferramenta para desenvolver a mente	Tecnologia	Ferramenta para desenvolver colaboração
Cargos funcionais e separados	Processo de Trabalho	Equipes interfuncionais de trabalho
Homogênea e Padronizada	Força de Trabalho	Heterogênea e Diversificada
Autocrática	Liderança	Inspiradora

A ERA DO TRABALHO DO CONHECIMENTO

	TRABALHO FÍSICO	TRABALHO DO CONHECIMENTO
Conhecimento utilizado:	Aplicado e padronizado	Criado e situacional
Resultados do trabalho:	Produto ou serviço	Informação ou conhecimento
Processos de trabalho:	Geralmente lineares	Geralmente não-lineares
Habilidades críticas:	Físicas e manuais	Mentais e intelectuais
Tarefas básicas:	Fazer	Pensar


ECONOMIA DO CONHECIMENTO

Novas maneiras de pensar:

ASSUNTOS	VELHA ECONOMIA	NOVA ECONOMIA
RECURSOS	Naturais e finitos	Intelectuais e infinitos
LEI DE	Retornos decrescentes	Retornos crescentes
INFORMAÇÃO	Conhecida no final	Infinita e ilimitada
MERCADOS	Commodities e idênticos	Únicos e de valor agregado
PROPRIEDADE	Definitiva	Limitada no tempo
ADMINISTRAÇÃO	Previsibilidade	Compreensão e insight
OBJETIVOS	Produção	Descoberta futura
CONHECIMENTO	Individual	Coletivo e colaborativo
TRABALHO	Divisão do trabalho	Redes de colegas

OS DESAFIOS

1. Velocidade crescente
2. Redes de parceiros e de terceirizados
3. Fronteiras organizacionais fluidas e permeáveis
4. Maior diversidade
5. Valorização das informações sobre concorrência
6. Valorização do conhecimento dos funcionários
7. Redes de empregados
8. Funcionários da informação
9. Transferência do poder aos funcionários
10. Novas formas de relacionar com o trabalho



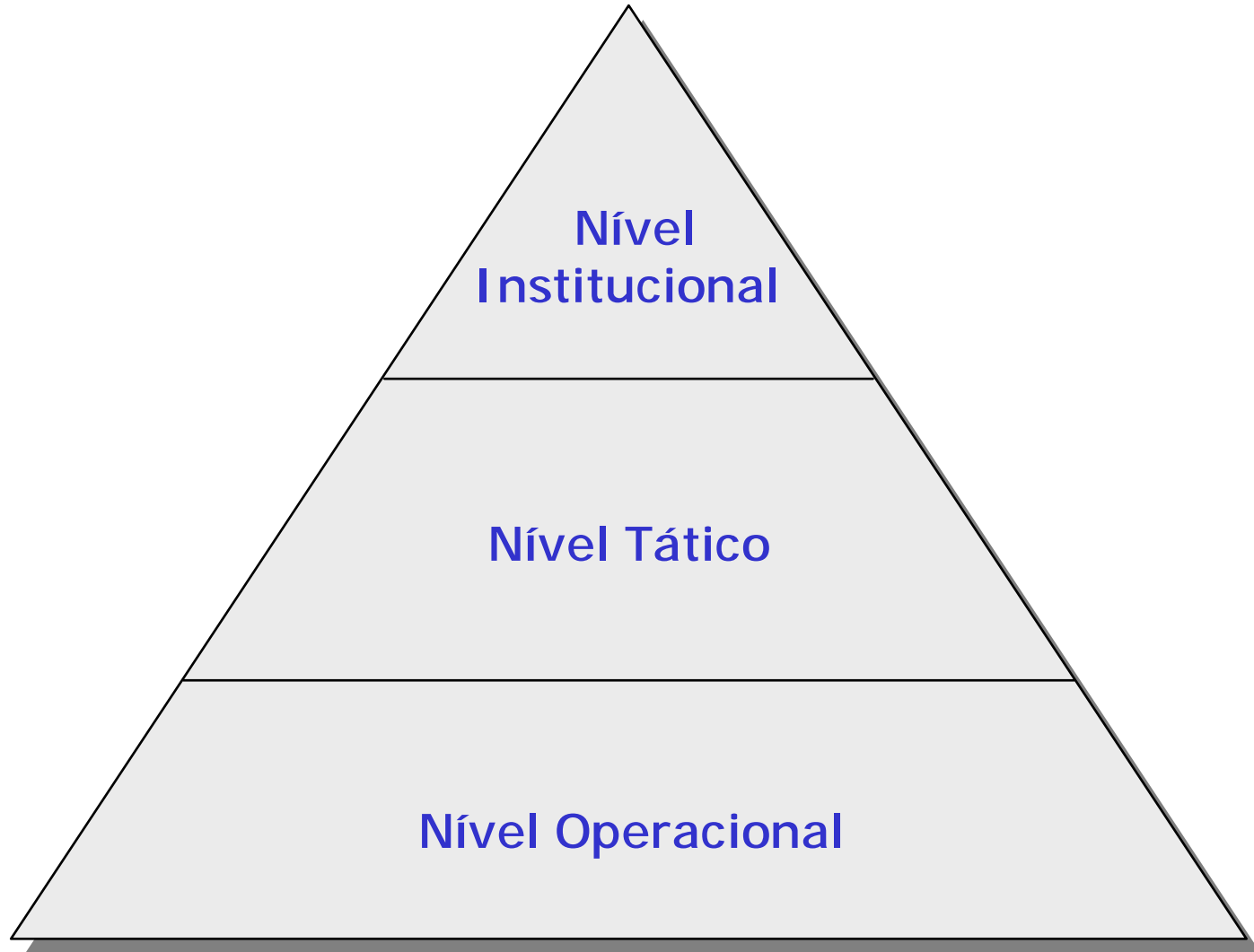
Tendências Globais do Século 21

- Velocidade implacável
- Concorrência global e intensa
- Mudança contínua e intempestiva
- Ciclo de vida mais curto dos P/S
- Aumento no valor da informação
- Deslocamento das relações de poder
- Ênfase maior nos processos e objetivos
- Objetivos múltiplos e conflitantes

Estratégia

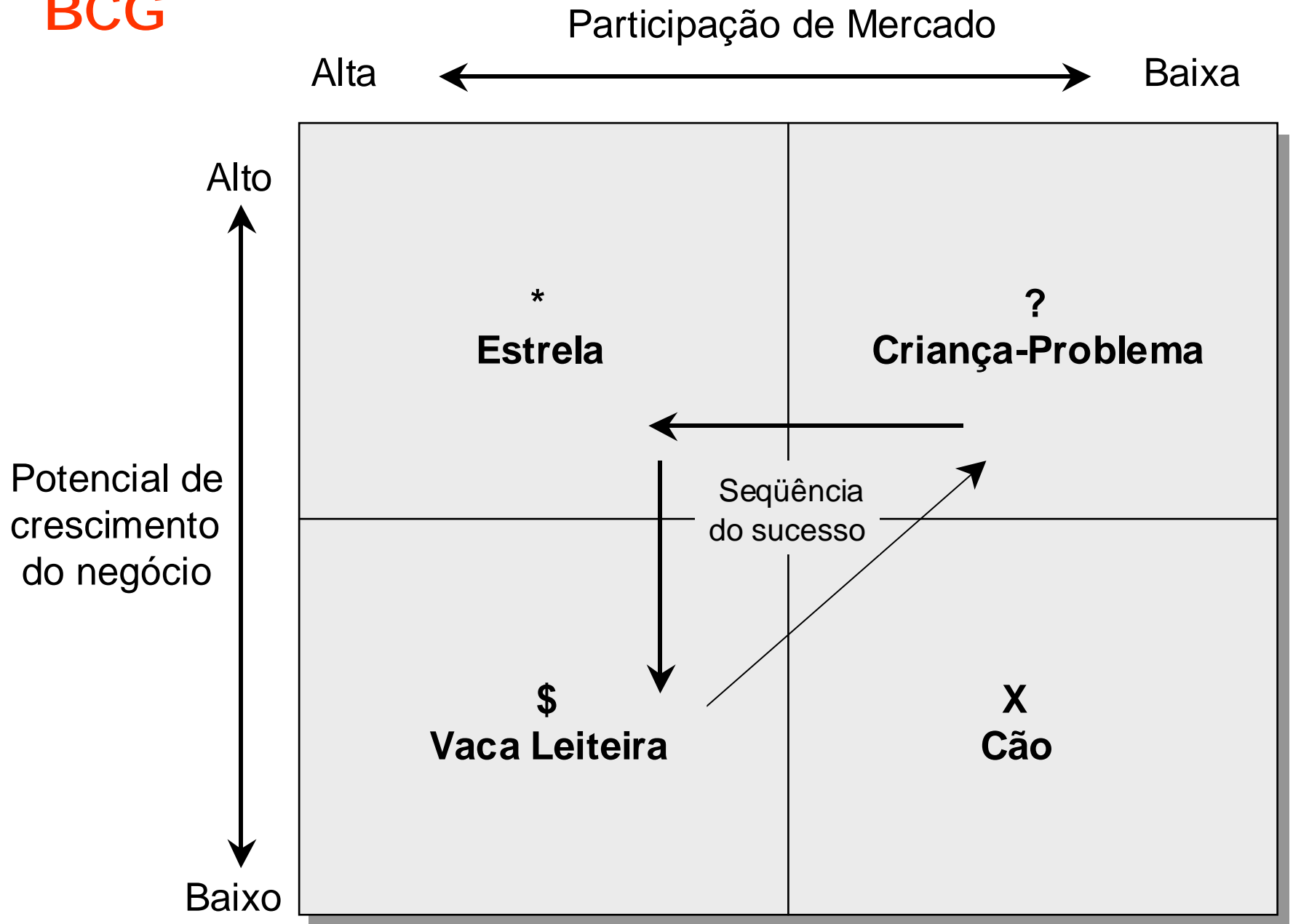
Formulação / Implementação

Gestão
Estratégica

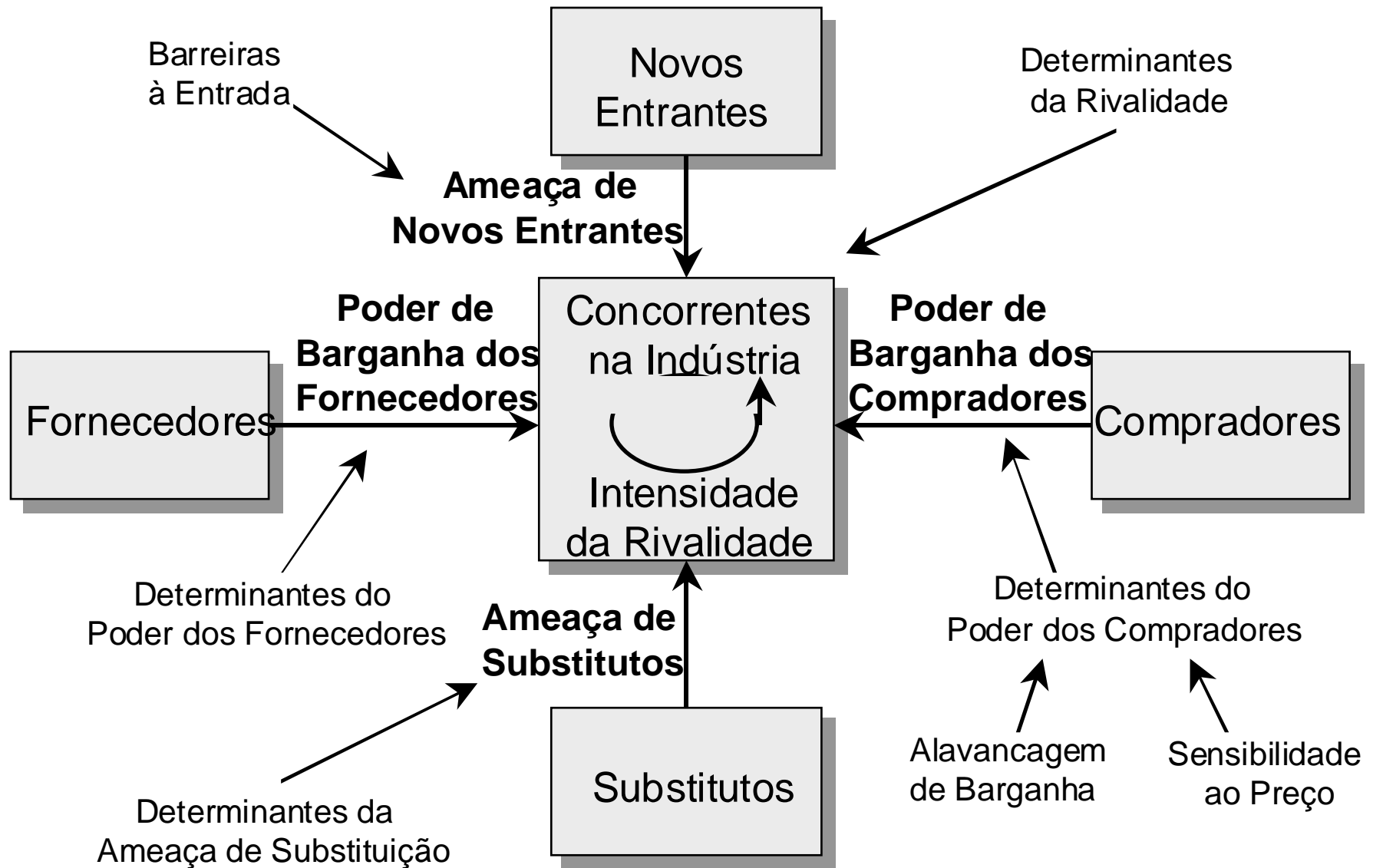


1. Planejamento Estratégico Formal
2. Matriz Mercado / Produto
3. APO – Administração por Objetivos
4. Interdependência com o Ambiente
5. Escola Ambiental
6. Escola do Posicionamento:
 - Matriz do BCG
 - Modelo de Porter de Análise Competitiva
7. Escola da Aprendizagem
8. Escola Empreendedora
9. Escola do Design – Modelo de Compatibilização

BCG



Análise Competitiva - Porter



O que há no ambiente

Análise Externa

Mapeamento ambiental:
Verificação das oportunidades
e ameaças ambientais

Objetivos
Organiza-
cionais

Compatibilização

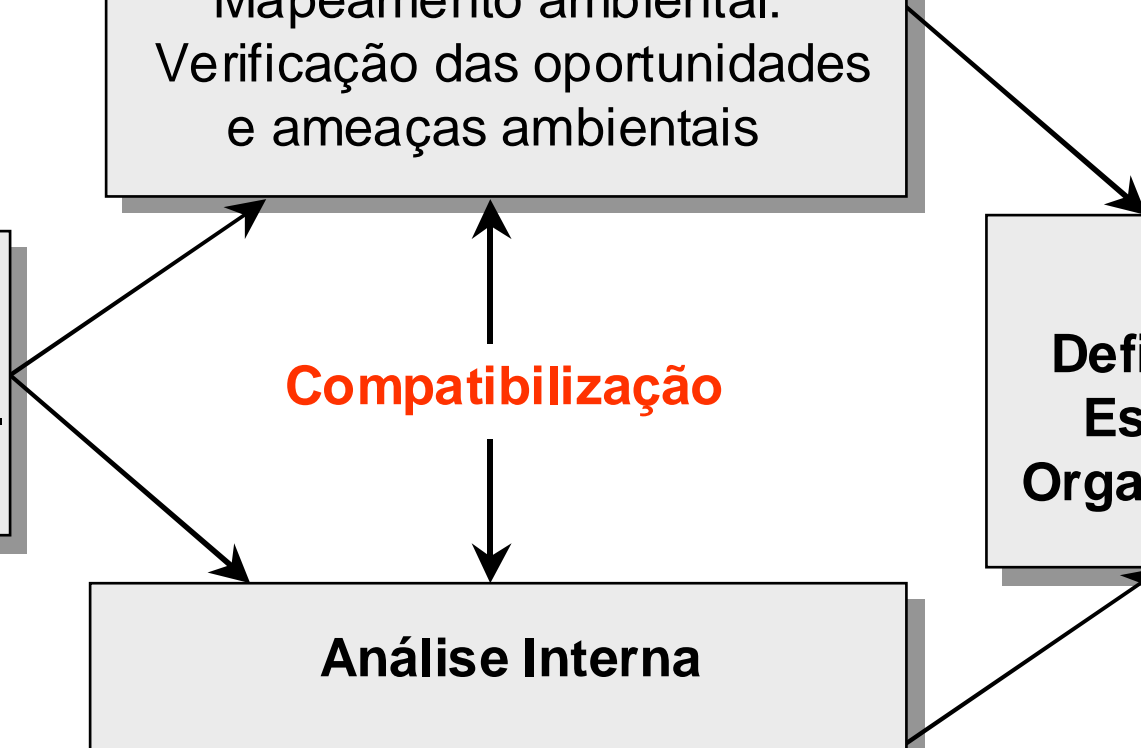
Definição da
Estratégia
Organizacional

O que
fazer?

Análise Interna

Diagnóstico da Organização
Verificação das potencialidades
e das fragilidades organizacionais

O que temos na organização



Bloco 2

O Sistema de Gestão Estratégica

0

*BALANCED
SCORECARD*

“BALANCED SCORECARD” BSC

- ☯ Evolução do BSC
- ☯ O que é o BSC?
- ☯ Porque Equilibrado?
- ☯ O BSC como um Sistema Gerencial.
- ☯ Por que as Empresas necessitam de um BSC?
- ☯ Relação de causa e efeito
- ☯ Estratégia do Negócio.

EVOLUÇÃO DO BSC

Eles publicaram vários artigos:

- ❁ O primeiro em 1992: “*Measures That Drive Performance*”, publicado pela “*Harvard Business Review*” - HBR (síntese das constatações do grupo de estudo);
- ❁ O segundo em 1993: “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”, publicado pela HBR (importância dos indicadores ligados à estratégia do negócio);
- ❁ O terceiro em 1996: “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, publicado pela HBR (usando o BSC como um sistema estratégico)
- ❁ O livro “*The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*”.

O QUE É O BSC?

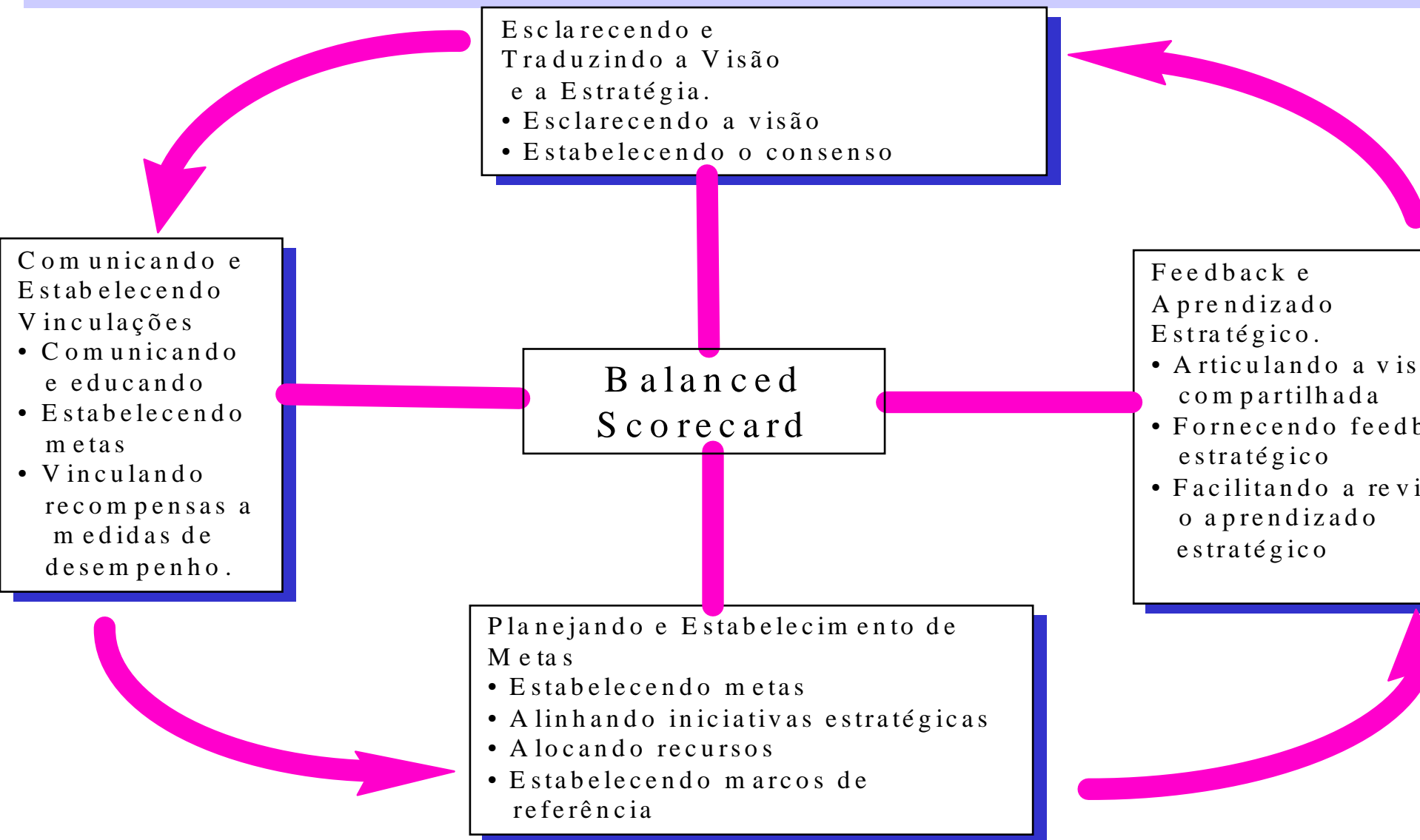
Sistema de Gestão que permite aos executivos:

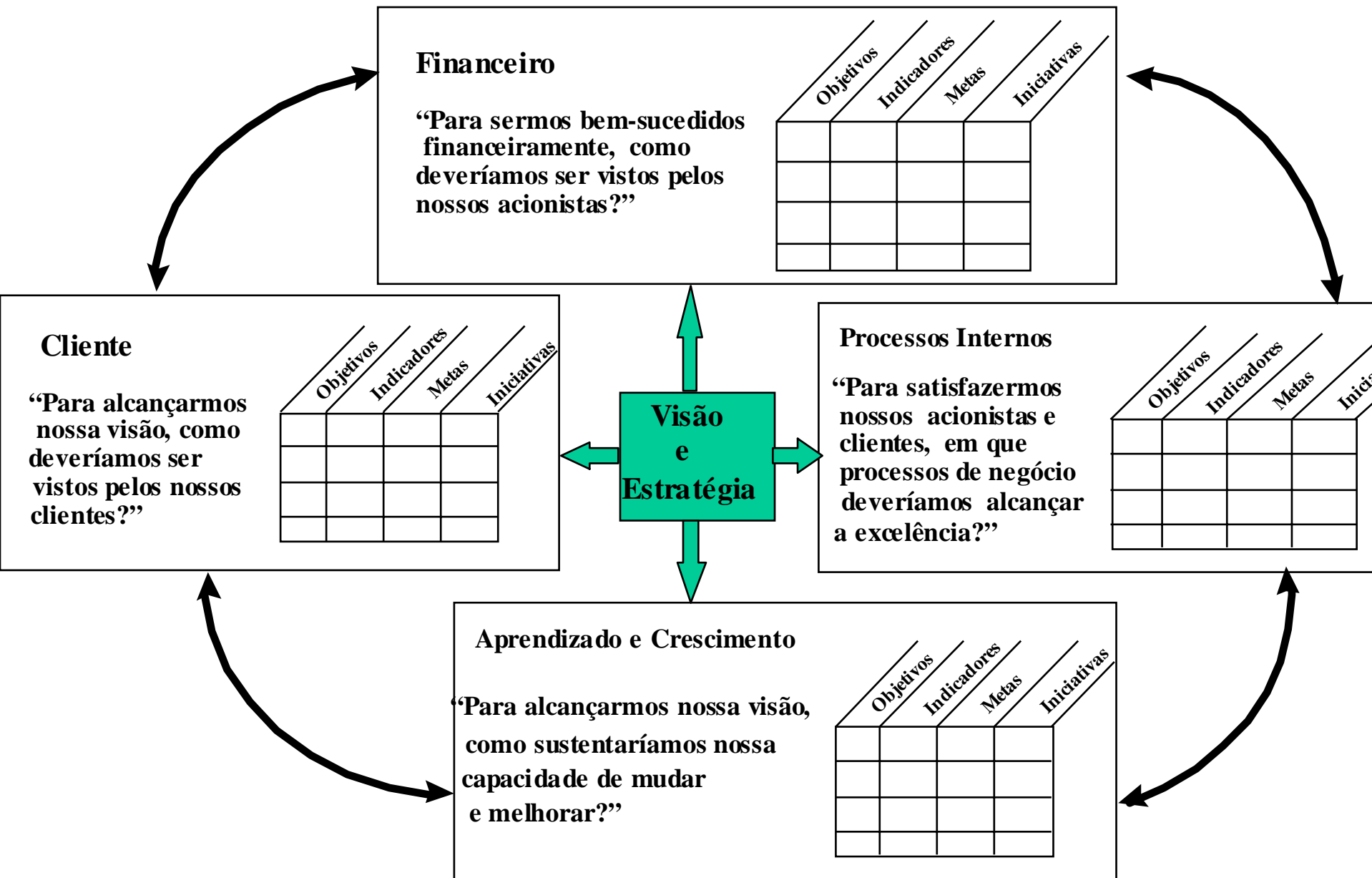
- Traduzirem os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de indicadores de desempenho;
- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter “feedback” para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

PORQUE EQUILIBRADO?

- 1 - Indicadores financeiros X Indicadores não financeiros
- 2 - Inclui medições com foco:
 - a) Externo (Acionistas, clientes) X
 - b) Interno (Processos internos de negócio, Inovação, Aprendizado)
- 3 - Equilíbrio entre medições de:
 - a) Resultados de esforços passado
 - b) Impulsionadores de desempenho futuro
- 4 - Objetivos de curto e longo prazo
- 5 - Equilíbrio entre os resultados desejados
 - a) Lagging (atraso)
 - b) Leading (indicador desempenho dos resultados) (avanço)
- 6 - Perspectiva dos processos internos incorpora:
 - a) Ciclos longos de inovação (Long waves)
 - b) Ciclos curtos de operação (Short wave)

O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL

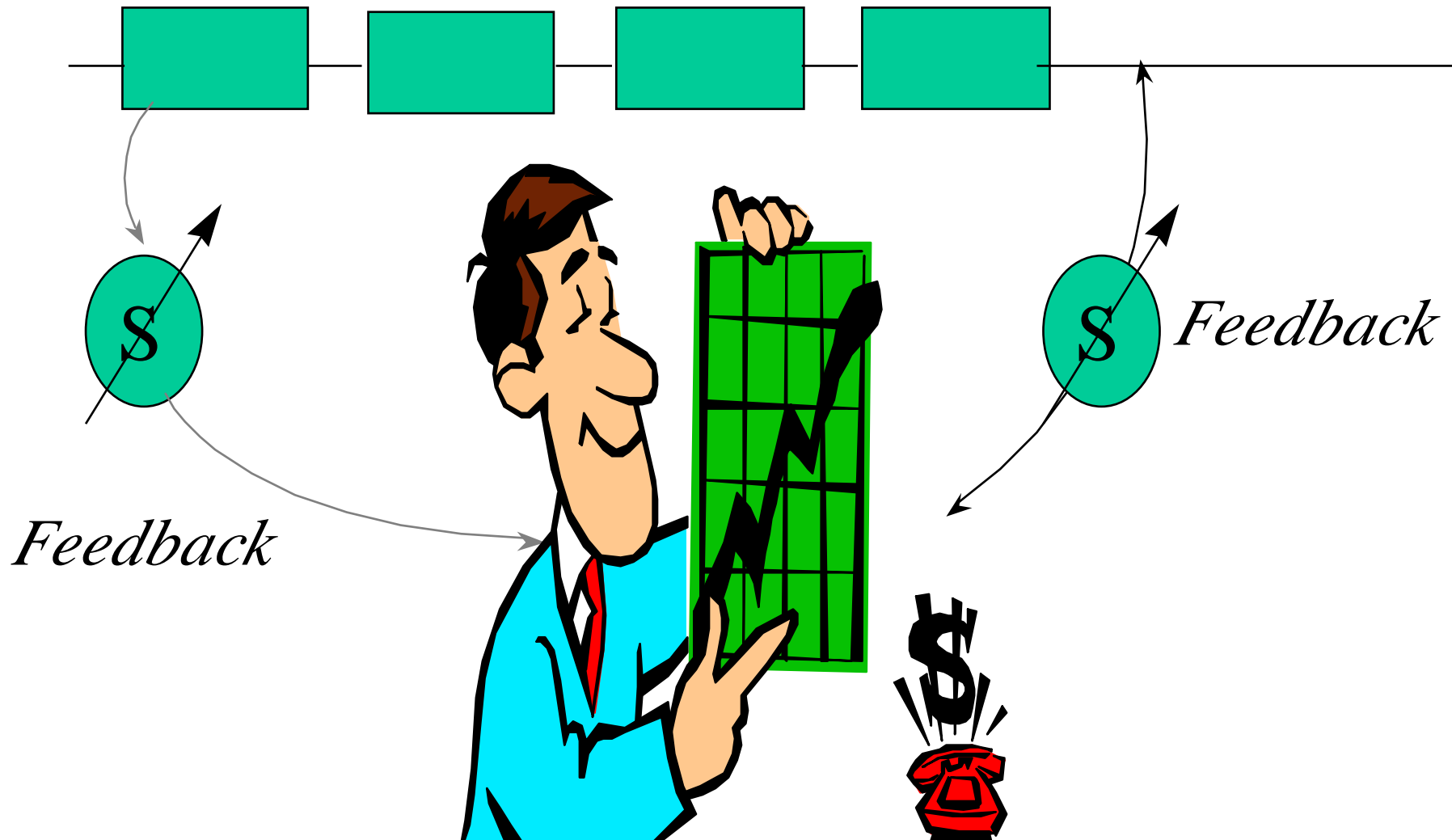




POR QUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALANCED SCORECARD?

“FINANCEIRO”

“NÃO FINANCEIRO”



A ESTRATÉGIA

Início

```
graph TD; A([Início]) --> B[Visão de Futuro]; B --> C[Missão do Negócio]; C --> D[Objetivos Estratégicos]; D --> E[Metas Estratégicas];
```

A vertical flowchart illustrating the strategic planning process. It begins with an oval node labeled 'Início' (Start). This is followed by four rectangular nodes, each containing text and connected to the previous one by a downward-pointing arrow. The nodes are: 'Visão de Futuro' (Future Vision), 'Missão do Negócio' (Business Mission), 'Objetivos Estratégicos' (Strategic Objectives), and 'Metas Estratégicas' (Strategic Goals). The entire diagram is set against a white background with a light gray shadow beneath the flow.

Visão de
Futuro

Missão do
Negócio

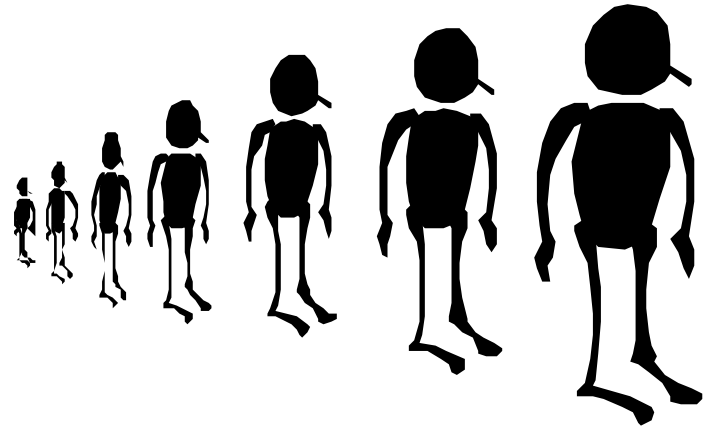
Objetivos
Estratégicos

Metas
Estratégicas

DETERMINANDO A DIREÇÃO

O papel principal da Alta Gerência é determinar a direção da organização .

- ◆ Visões da organização
- ◆ Missão
- ◆ Fatores críticos de sucesso
- ◆ Metas estratégicas

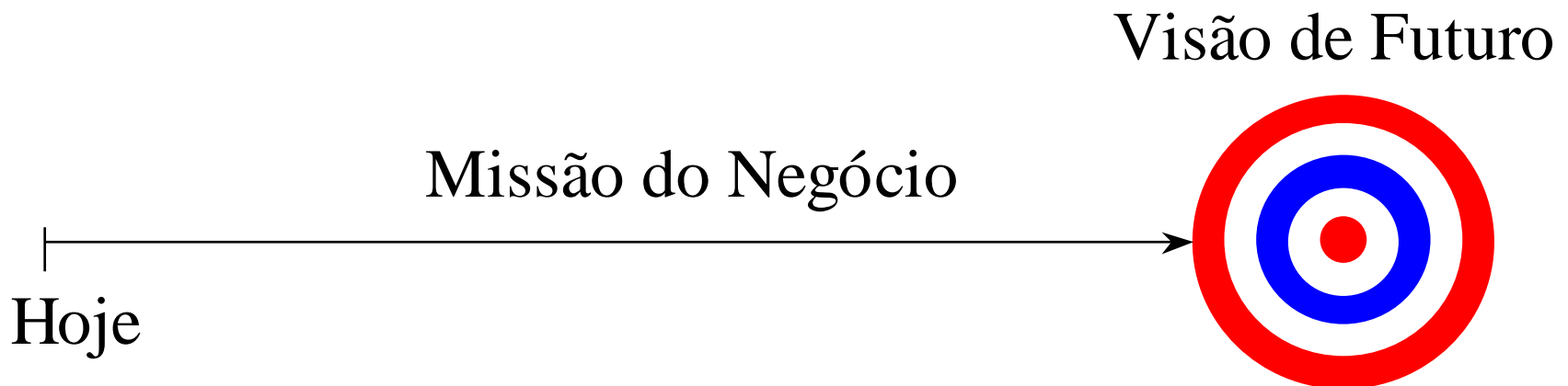


VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

Usualmente preparadas pela Alta Gerência e serão dirigidas para os resultados da organização e/ou como serão usados nos próximos 5 a 10 anos.

MISSÃO

- ◆ Razão da existência da organização.
- ◆ É essencial para permitir o alcance da visão do futuro.
- ◆ Caracteriza o compromisso do nível estratégico da organização com a qualidade almejada.



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO -OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

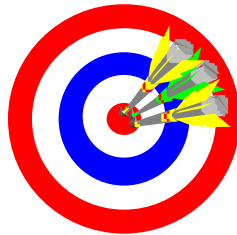
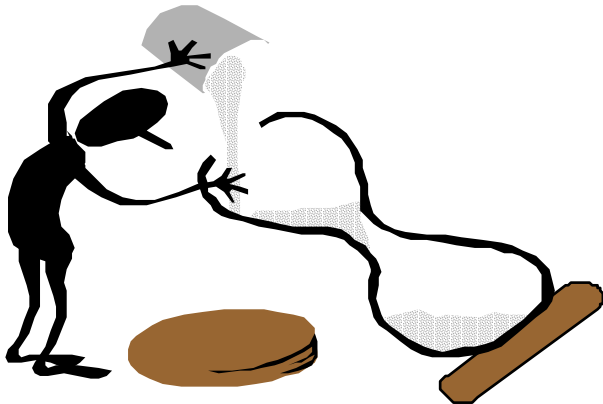
São os processos chave que a organização deve fazer excepcionalmente para vencer os problemas de hoje e os obstáculos para cumprir com o estabelecimento de visão.

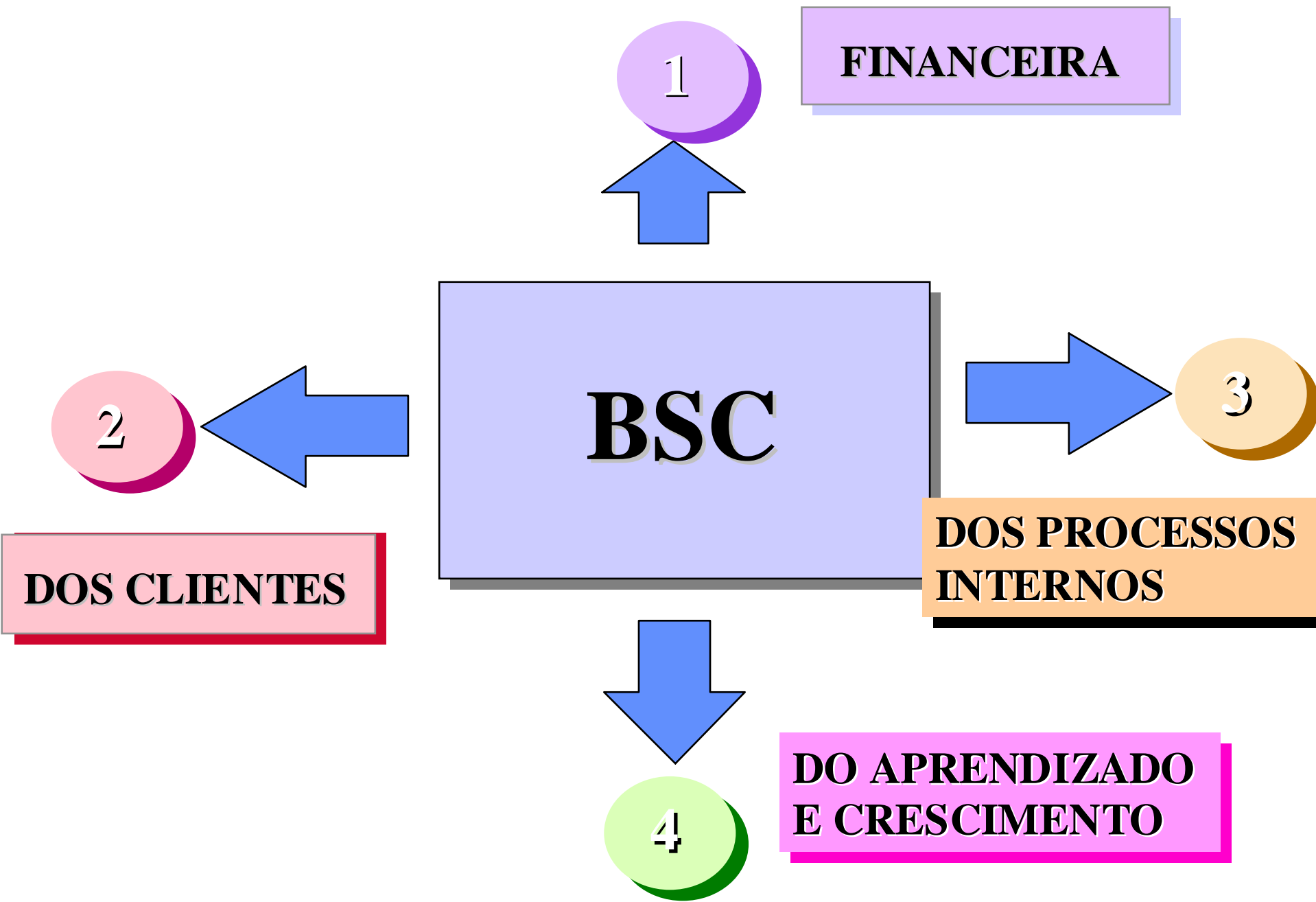


METAS ESTRATÉGICAS

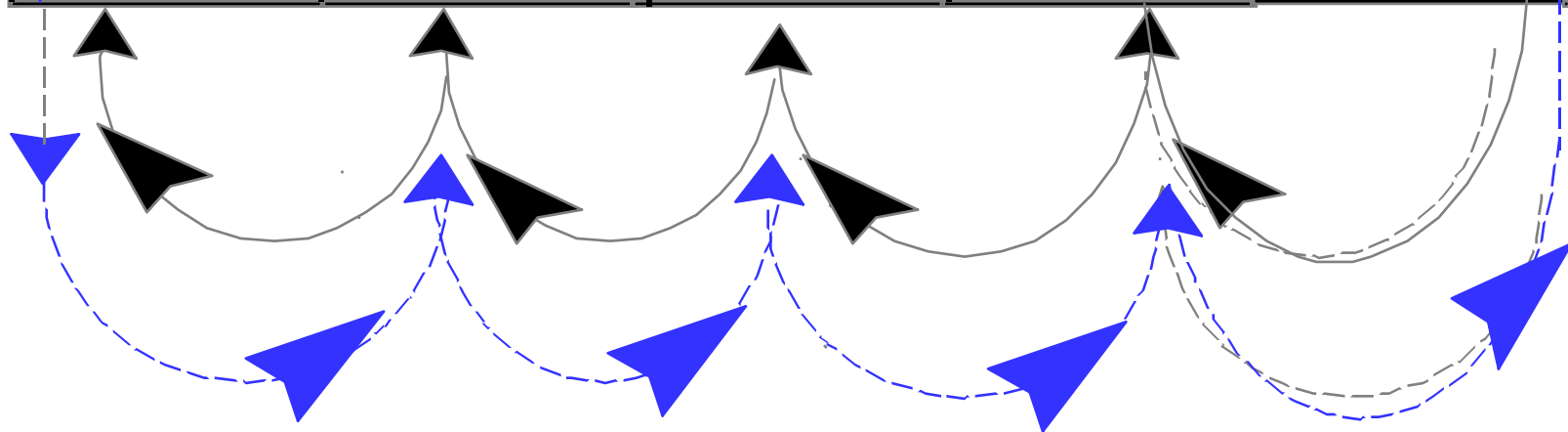
Os Objetivos Estratégicos são desdobrados em metas que devem ser:

- Específicas;
- Mensuráveis (possuir indicadores);
- Possuir prazo de conclusão;
- Ter um responsável definido.

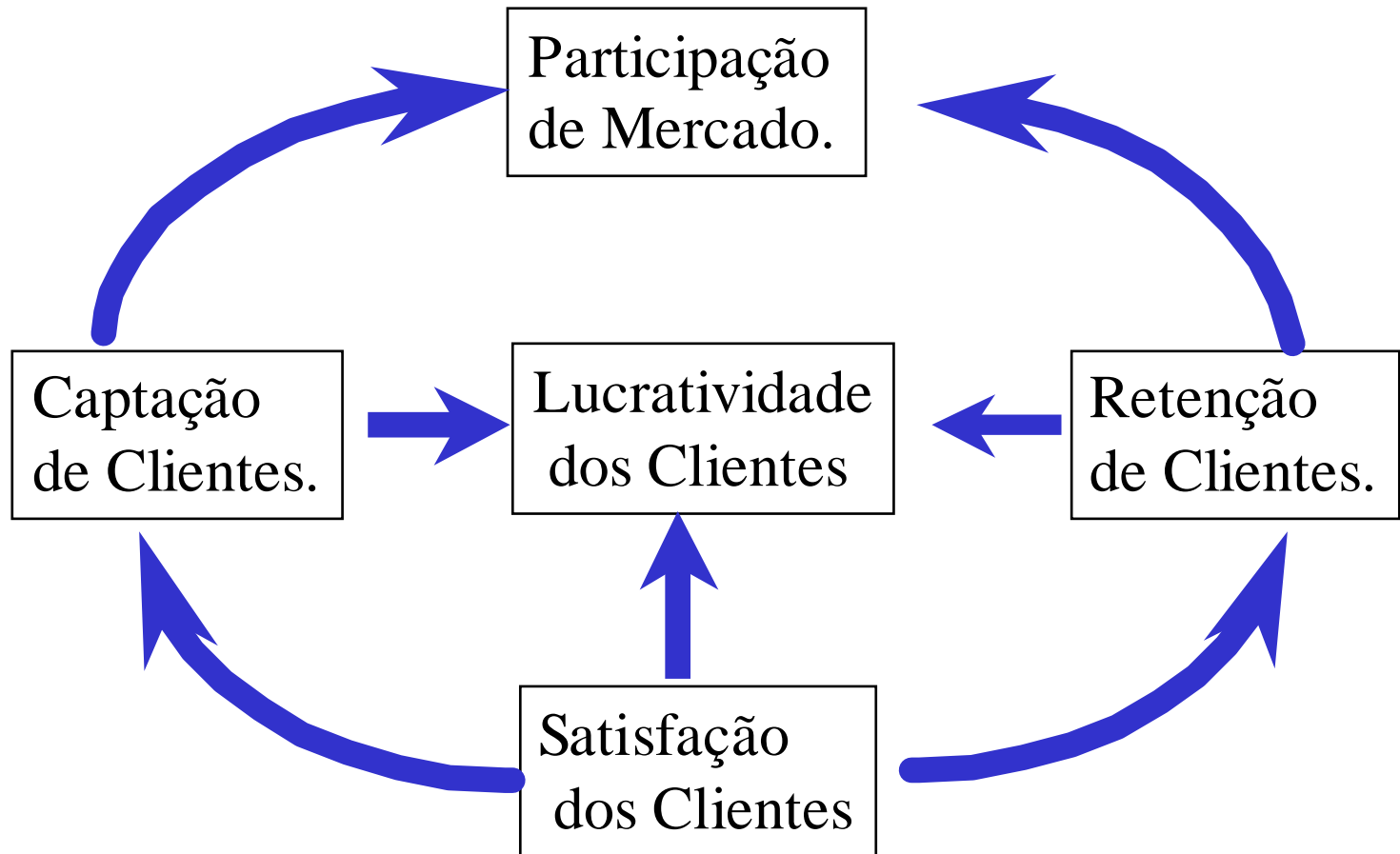




Estratégia	Financeira	Dos Clientes	Dos Processos Internos	Do Aprendizado e Crescimento
	Receita, lucro	Quais são os Segmentos de mercado?	Quais são os Processos críticos para o sucesso?	Investimento Capacitação Sistemas Procedimentos

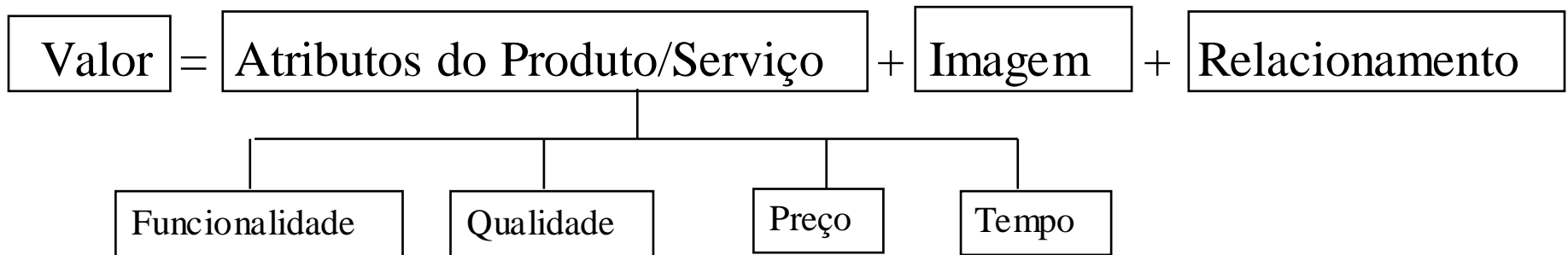


PERSPECTIVA DOS CLIENTES

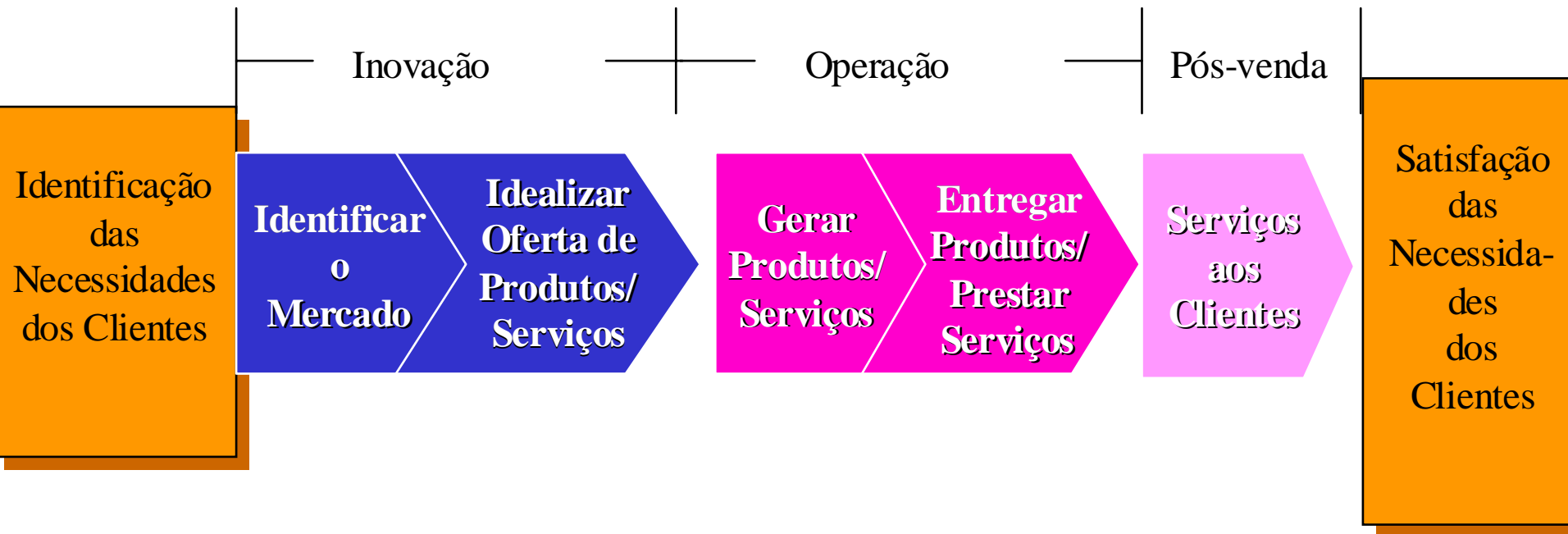


PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Modelo Genérico



PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS



PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

INDICADORES ESSENCIAIS

RESULTADO

Retenção dos
Funcionários

Produtividade dos
Funcionários

Satisfação dos
Funcionários

IMPULSIONADORES

Competência
do Quadro de
Funcionários

Infra-estrutura
Tecnológica

Clima para a
Ação

Objetivos Típicos para as Perspectivas do BSC

FINANCEIRA:

- ROI
- ROCE
- Lucro
- Vendas Cruzadas
- Crescimento do Rendimento
- Fluxo de Caixa
- Baixo Custo
- Custo Total de Entrega
- Desempenho Operacional
- Ganho de Fatia do Mercado
- Administração do Custo da Cadeia Fornecedora
- Crescimento maior da Margem de Lucro

CLIENTE:

- Produtos de Qualidade
- Imagem Marcante
- Experiência de Compra
- Responsabilidade
- Cliente Lucrativo
- Parceria com Clientes
- Leader da Fatia de Mercado
- Satisfação dos Clientes
- Entrega Imediata
- Fornecedor Educado

Objetivos Típicos para as Perspectivas do BSC

PROCESSOS INTERNOS:

- Inovação do Produto
- Gerenciamento do Fornecedor
- Utilização de Equipamentos
- Manutenção Eficiente
- Equipamentos Atualizados
- Baixo Custo da Produção
- Segurança
- Programa Eficaz de Vendas
- Excelente Canal de Gerenciamento.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO:

- Alinhamento dos Trabalhadores
- Acesso a Informações
- Cultura de Desempenho
- Envolvimento Organizacional
- Retenção de Empregados
- Clima de Pesquisa
- Pesquisa de Satisfação dos Empregados
- Habilidade dos Trabalhadores

AS MEDIDAS PARA AS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

1 - Crescimento Rápido:

- ☞ % de Aumento de Vendas - Ano-a-Ano
- ☞ % de Vendas em Novos:
 - ☞ Mercados
 - ☞ Produtos/Serviços
 - ☞ Clientes

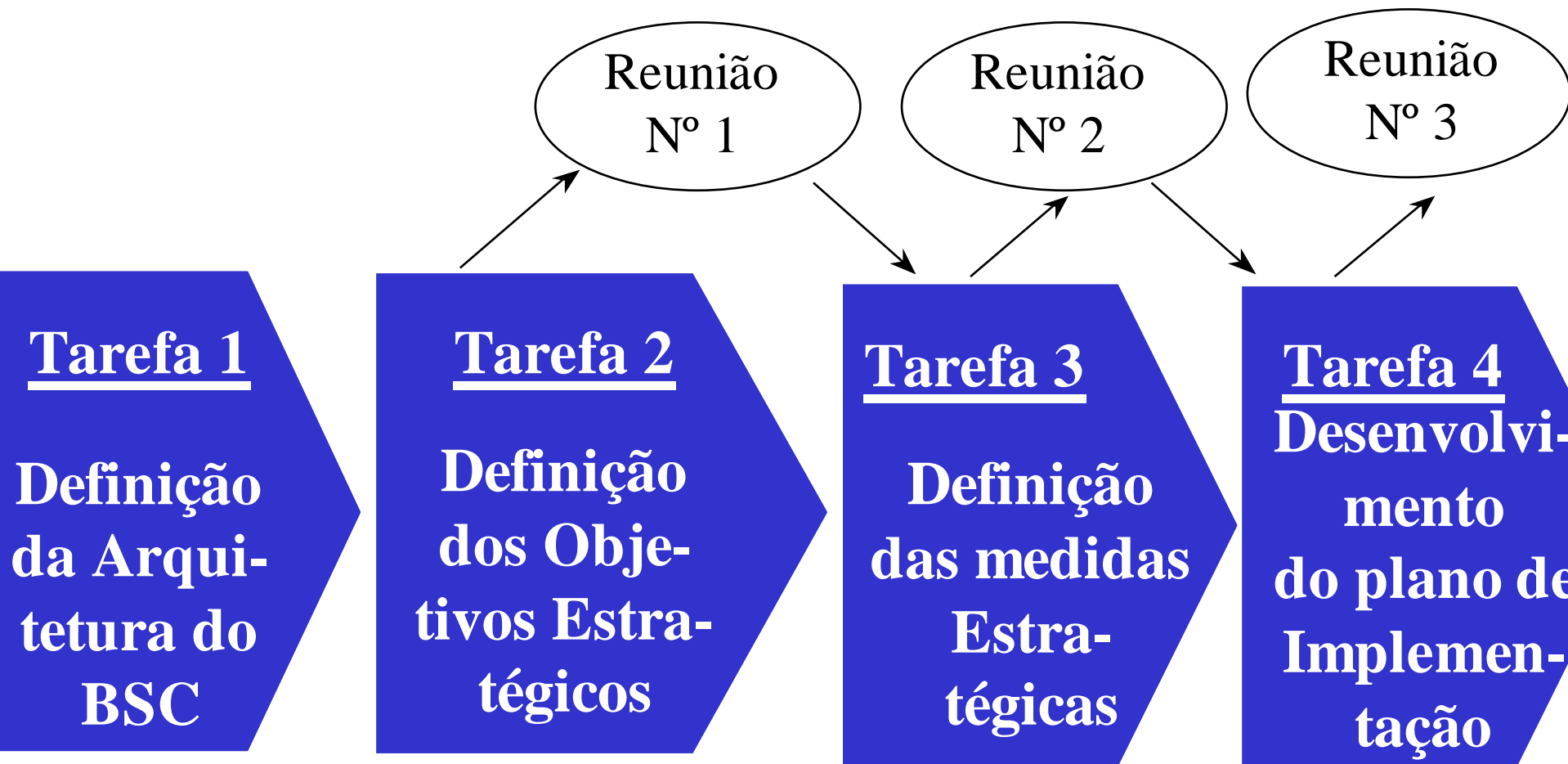
2 - Sustentação: Crescimento Rentável

- ☞ Retorno sobre o Capital Empregado
- ☞ Valor Agregado Econômico
- ☞ Valor do Acionista
- ☞ Rentabilidade Cliente/Linha de Produtos

3 - Colheita: Resultado

- ☞ Fluxo de Caixa
- ☞ Redução do Custo Unitário
- ☞ % Produtos/Clientes Não-Lucrativos

CRIAÇÃO DE UM BSC



CRIAÇÃO DE UM BSC

PREPARAÇÃO

TAREFA 1 - DEFINIÇÃO DA ARQUITETURA DE INDICADORES

- ☞ Selecionar a Unidade Organizacional Adequada
- ☞ Identificar as Relações entre a Unidade de Negócio e a Corporação

TAREFA 2 - O CONSENSO EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ☞ Realização da Primeira Série de Entrevista
- ☞ Sessão de Síntese
- ☞ Primeira Reunião Executiva

TAREFA 3 - ESCOLHA E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES

- ☞ Reunião dos Subgrupos
- ☞ A Arte de Escolher e Elaborar Indicadores
- ☞ Segunda Reunião Executiva

TAREFA 4 - DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

- ☞ Terceira Reunião Executiva
- ☞ Finalizar o Plano de Implementação
- ☞ Prazo para Implementação

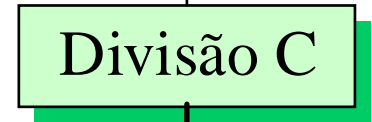
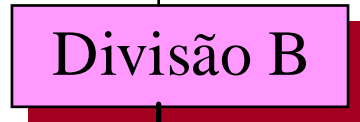
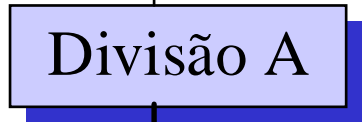
REVISÕES PERIÓDICAS

Definição e Esclarecimento da Unidade de Negócios.

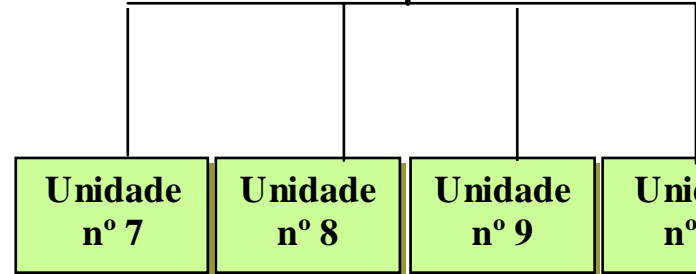
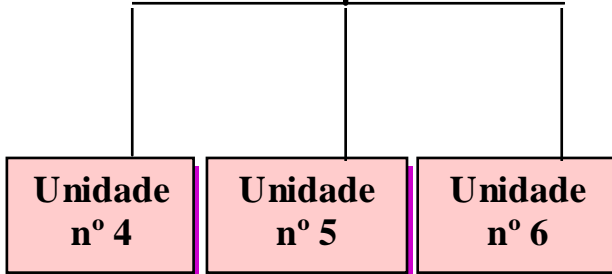
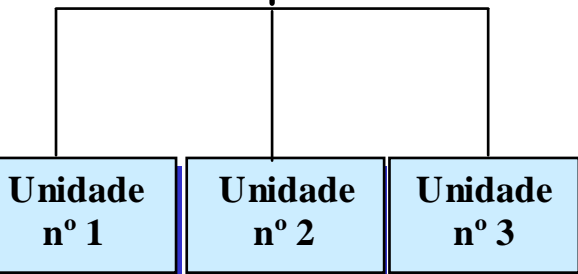
Nível I



Nível II

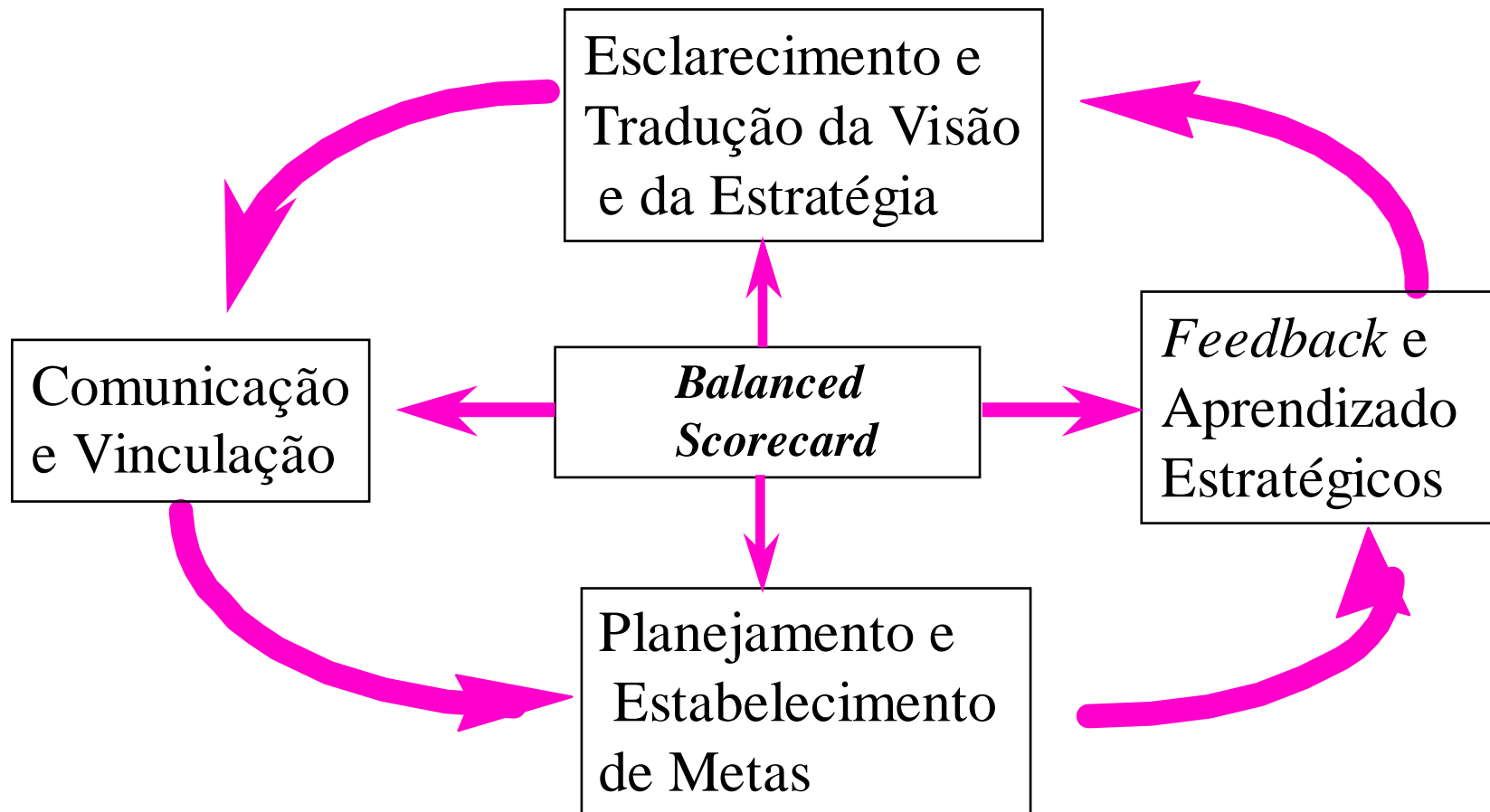


Nível III

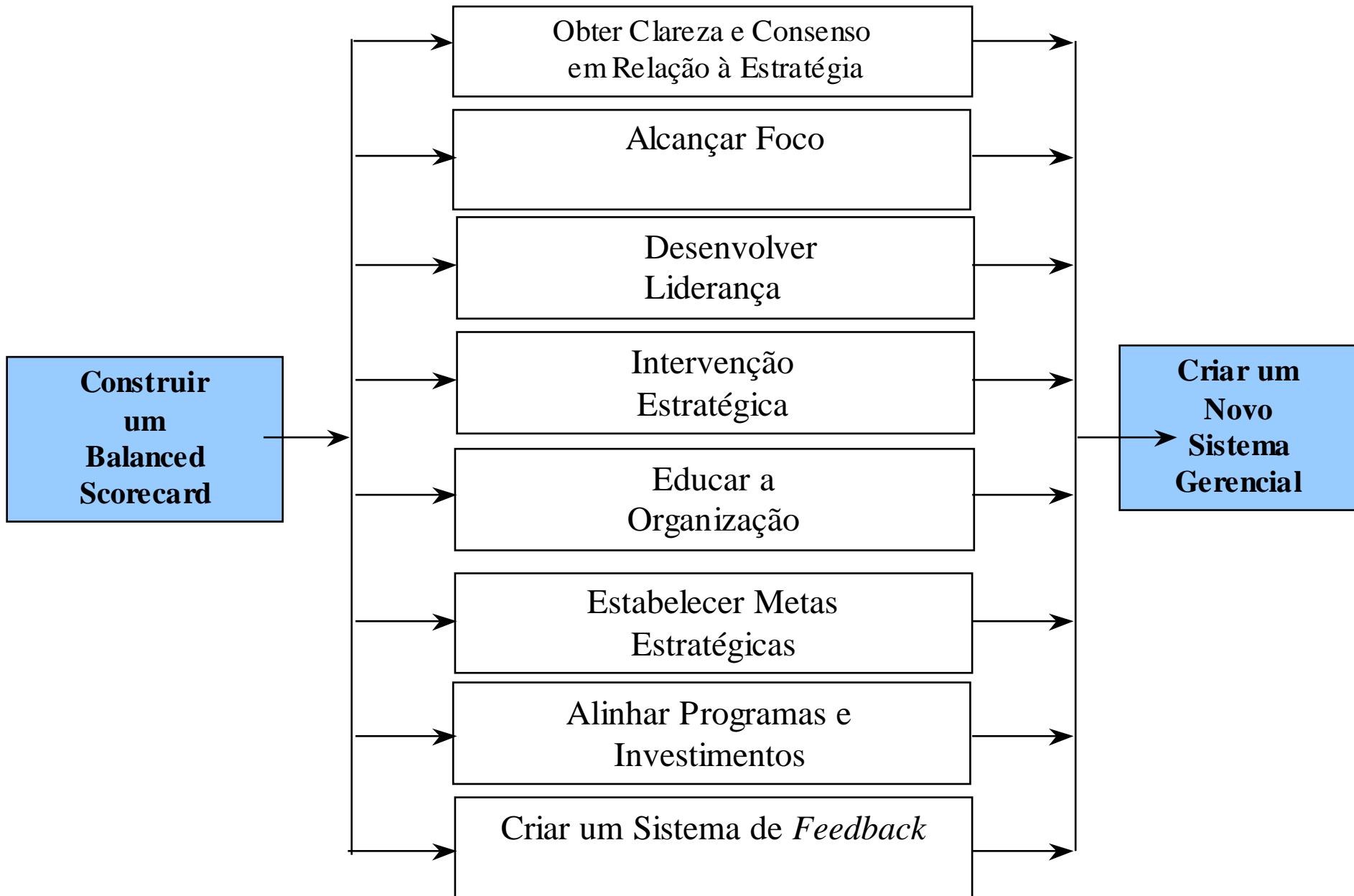


Utilizando o BSC como uma Estrutura Estratégica para a Ação

- A Estratégia é o ponto de referência para todo o processo gerencial
- A Visão compartilhada é a base para o aprendizado estratégico



Como Iniciar um Projeto do BSC



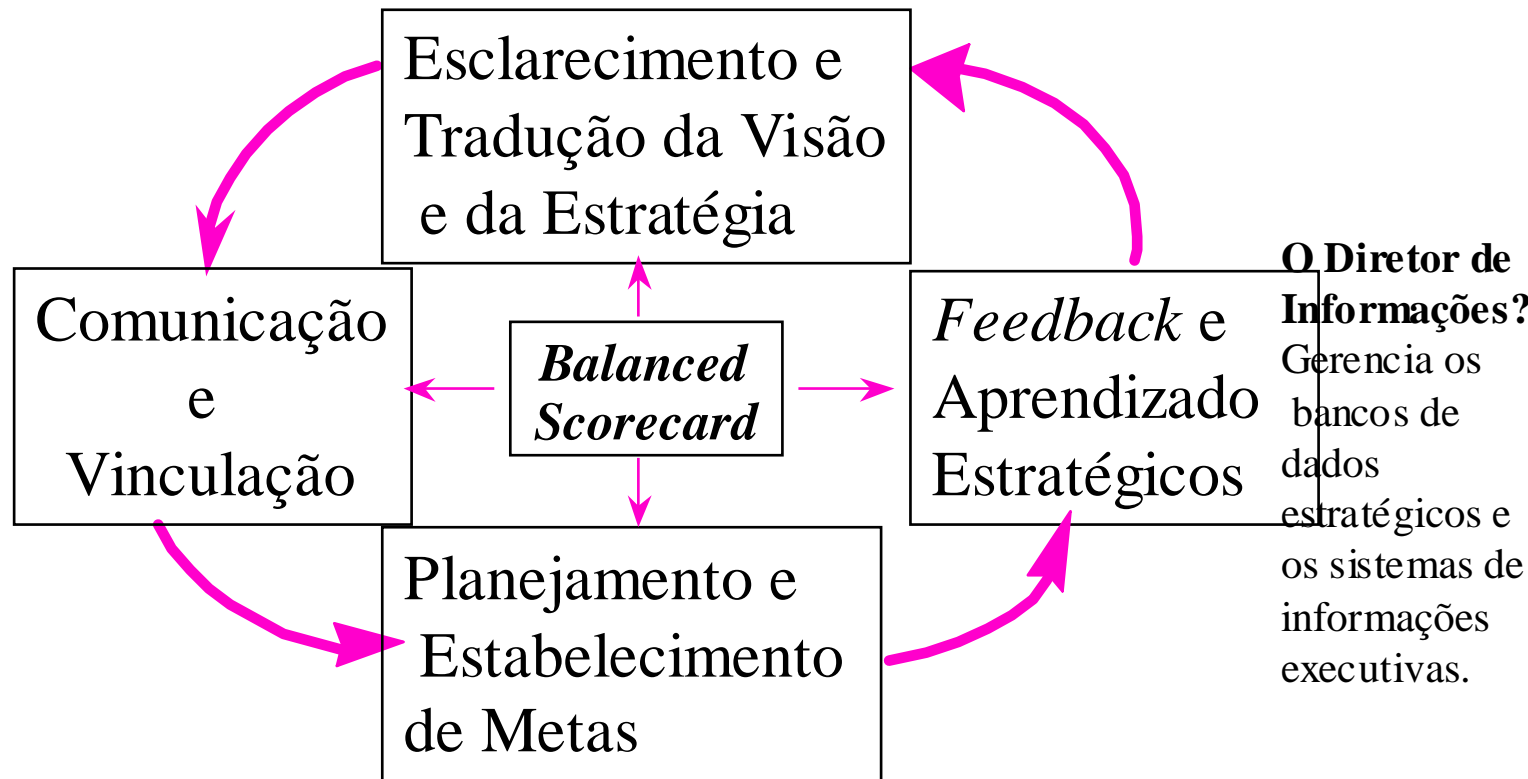
Quem deve Gerenciar o Sistema de Gestão Estratégica?

O Diretor de Planejamento Estratégico?

Gerencia o processo de planejamento estratégico.

O Diretor de Recursos Humanos?

Gerencia o processo de estabelecimento de metas, incentivos e recompensas.



O Diretor de Informações?

Gerencia os bancos de dados estratégicos e os sistemas de informações executivas.

O Diretor de Financeiro?

Gerencia o processo de planejamento de Capital, de elaboração anual de orçamentos e de relatórios.

Identificação dos FCS e indicadores de desempenho para o *BSC*

Qual é a nossa Visão de Futuro?

Declaração da Visão

1. Estratégia da Unidade
2. Declaração da Missão
3. Declaração da Visão

Se a nossa Missão
for bem sucedida,
onde nos
diferenciamos

Para os
Acionistas

Perspectiva
Financeira

Para os
Clientes

Perspectiva
do Cliente

Nos Processos
Internos

Perspectiva
Interna

Na Capacidade
de Inovar e
Crescer

Inovação e
Aprendizado

Quais são os Fatores
Críticos de Sucesso?

Quais são as nossas
medidas críticas?

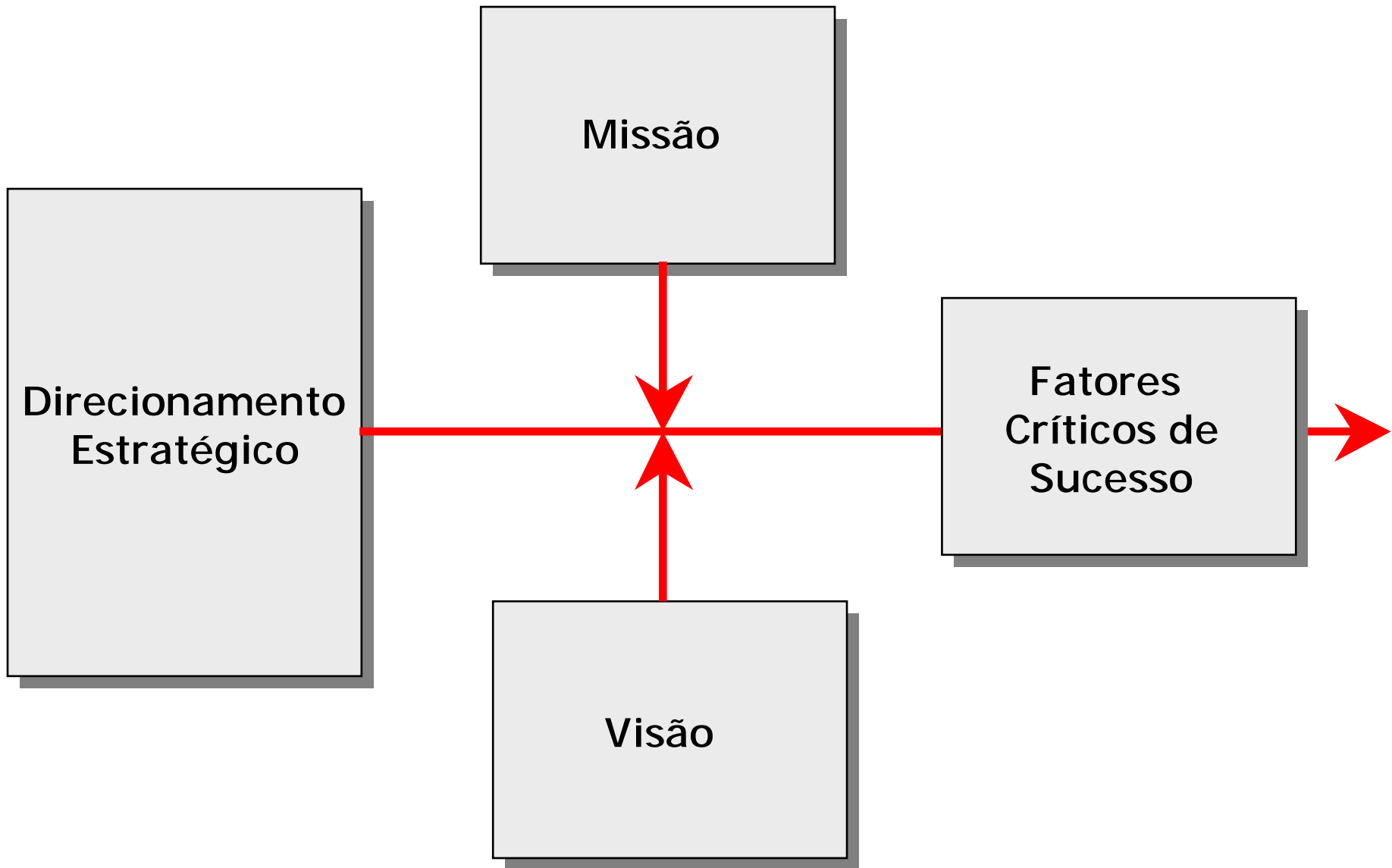
A DINÂMICA: MOBILIZAR A ORGANIZAÇÃO

- Primeiros passo no processo de implementação:
 - ☐ Esclarecerem a visão e a estratégia da empresa.
 - ☐ Comunicaram a estratégia corporativa
 - ☐ Lançaram iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma unidade de negócios.
 - ☐ Levaram cada unidade de negócios a desenvolver sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa.

BLOCO 3

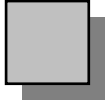
O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO E A DIRETRIZ DE ORDEM SUPERIOR

**(Missão, Visão e
Fatores Críticos de Sucesso da Missão)**



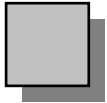
MISSÃO

- A razão de ser de nossa organização.
- O motivo de sua existência.
- Qual é o nosso negócio.
- O que somos em essência.
- Consonância.



IBM





Proporcionar soluções criativas e inovadoras de informação e que agreguem valor aos clientes.



DuPont

Somos uma companhia internacional de alta tecnologia que manufatura e comercializa produtos quimicamente relacionados. Nossa missão é fazer os melhores produtos através da química e servir a um diversificado grupo de mercados nos quais a tecnologia de ponta proporciona a principal vantagem competitiva.

SLOGAN

-  A identidade de uma organização.
-  Resume sua missão.
-  Define seu negócio.
-  Serve de marca.

DE:

PARA:

Somos uma empresa aérea

Transportamos pessoas e produtos

Fabricamos equipamentos para
escritórios

Ajudamos a melhorar a
produtividade dos escritórios

Fabricamos aspiradores de pó

Ajudamos a criar ambientes mais
limpos e saudáveis

Fabricamos silenciosos para carros

Oferecemos serviços completos
para carros

SLOGAN

Philips:

Let's make things better

Xerox:

The Document Company

NEC:

Imaginação sem limites.

Hewlett Packard:

Expanding Possibilities.

Siemens:

Information and Communication

EverSystems:

The Next Millennium Systems

Intelig:

Um jeito novo de fazer telecomunicações

Microsoft:

Inventando o que você precisa.

Cola Cola:

Curta Coca Cola.

HSBC:

Seu mundo de serviços financeiros.

JDEdwards:

Enterprise Software.

VISÃO

- A imagem de nosso futuro.
- Projeto de realização de objetivos.
- A criação de nosso destino.
- O que almejamos ser.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

MISSÃO



Objetivos



Análise
Ambiental

Análise
Organizacional

O que há no
ambiente?

O que temos
na empresa?

Ameaças e oportunidades no
ambiente, mercados, clientes,
concorrentes, fornecedores, riscos.

Forças e fraquezas da empresa,
recursos disponíveis, competências
e conhecimentos, potencialidades.



Estratégia
Empresarial

O que fazer?

SWOT	PONTOS FORTES (Strengths)	PONTOS FRACOS (Weakness)
Análise Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Competências distintas • Qualidade do produto • Liderança do mercado • Estratégias adequadas • Tecnologia avançada • Vantagens de custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia vacilante • Posição deteriorada • Equipamentos obsoletos • Baixa qualidade do produto • Cultura antiquada • Falta de talentos
	OPORTUNIDADES (Opportunities)	AMEAÇAS (Threats)
Análise Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Novos mercados • Diversificação de produtos • Integração vertical/horizontal • Poucos concorrentes • Crescimento do mercado • Novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes • Produtos substitutos • Pressões competitivas • Poucos fornecedores • Mudanças demográficas • Concorrência desleal

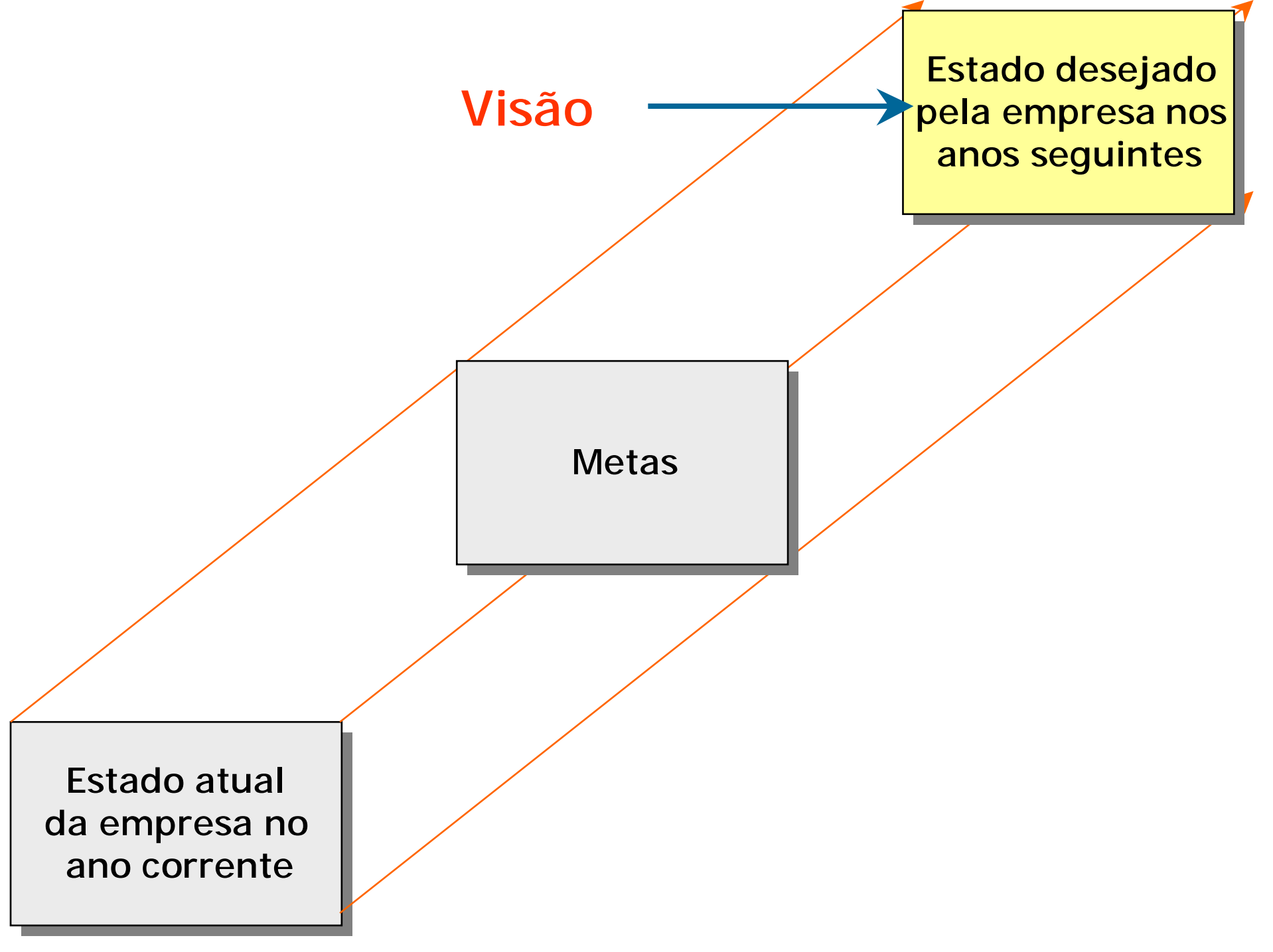
Visão



**Estado desejado
pela empresa nos
anos seguintes**

Metas

**Estado atual
da empresa no
ano corrente**



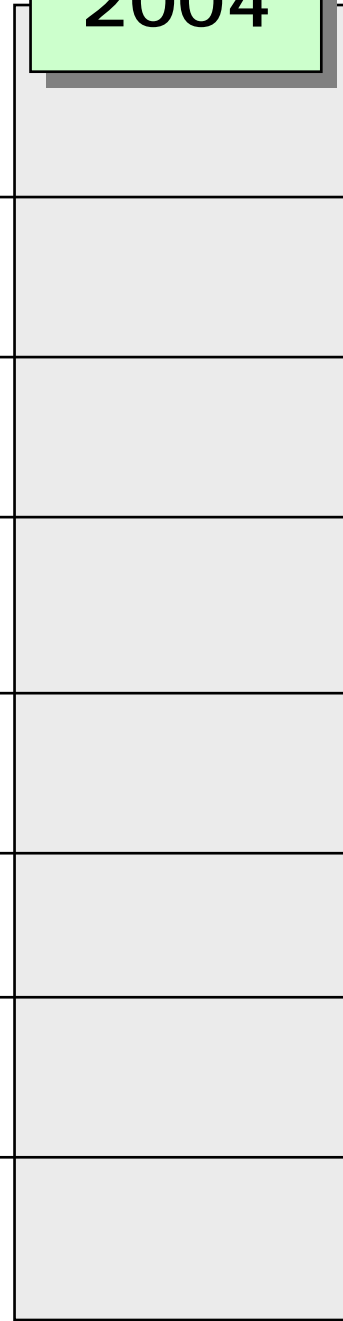
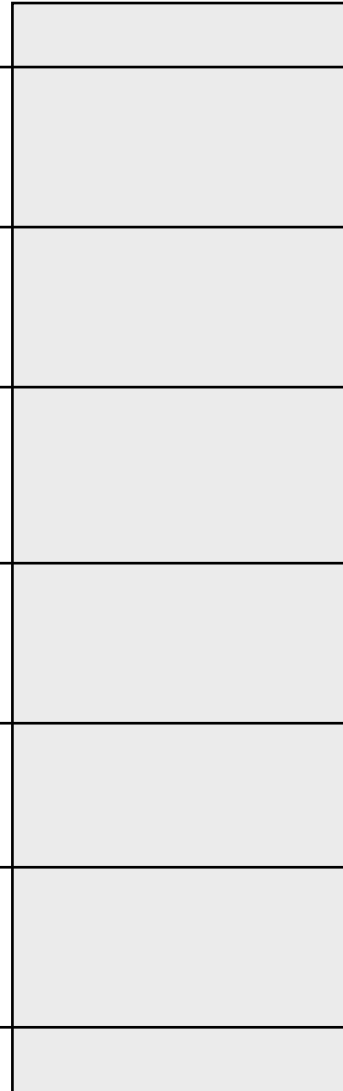
2000

2001

2002

2003

2004



Visão

Visão

Onde Estamos em 2000

- Somos a 2a. maior produtora de revistas de beleza do país.
- Dominamos 30% do mercado nacional.
- 83% dos consumidores estão plenamente satisfeitos.
- Temos 55 mil assinantes.
- Nossa tiragem mensal é de 100 mil exemplares.
- Utilizamos tecnologia de 3a. geração.
- O faturamento por empregado é de US\$ 20.000.

Onde Queremos Estar em 2005

- Queremos ser a 1a. maior produtora de revistas de beleza.
- Queremos chegar a 45% do mercado nacional.
- A satisfação dos consumidores deverá atingir 95%.
- Queremos chegar a 100 mil.
- Nossa tiragem deverá atingir 180 mil exemplares mensais.
- Queremos tecnologia de 4a. geração.
- O faturamento por empregado deverá ser de US\$ 30.000.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O que a organização não pode deixar de fazer para que a visão seja alcançada.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none">• Conquista e retenção de talentos• Gestão do Conhecimento• Intercâmbio e acesso à informação
Perspectiva dos Processos Internos	<ul style="list-style-type: none">• Melhoria contínua• Aumento da produtividade• Baixo custo de produção• Inovação nos processos, produtos e serviços
Perspectiva dos Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Satisfação do cliente• Atendimento do cliente• Retenção do cliente• Aumento do valor para o cliente
Perspectiva Financeira	<ul style="list-style-type: none">• Lucratividade• Retorno sobre o Investimento• Fluxo de caixa

Missão

Por que nós existimos

Valores Básicos

No que nós acreditamos

Visão

O que nós queremos ser

Estratégia

Qual é o nosso plano de jogo

Balanced Scorecard

Implementação e Foco

Iniciativas Estratégicas

O que nós precisamos fazer

Objetivos Pessoais

O que eu preciso fazer



Resultados Estratégicos

Acionistas
Satisfeitos

Clientes
Encantados

Processos
Eficazes

Empregados
Preparados
e Motivados

BLOCO 4

A CRIAÇÃO DE VALOR PARA A ORGANIZAÇÃO

**Ativos
Tangíveis**

Contabilidade
Tradicional

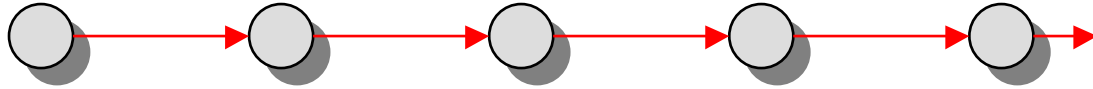
**Moeda
Financeira**

**Ativos
Intangíveis**

Habilidade organizacional
Know-how intelectual
Conhecimento
Lealdade do cliente
Comprometimento
Cultura corporativa
Clima organizacional
Comportamento das pessoas

**Moeda
Intelectual**

DE: Cadeias de Valor



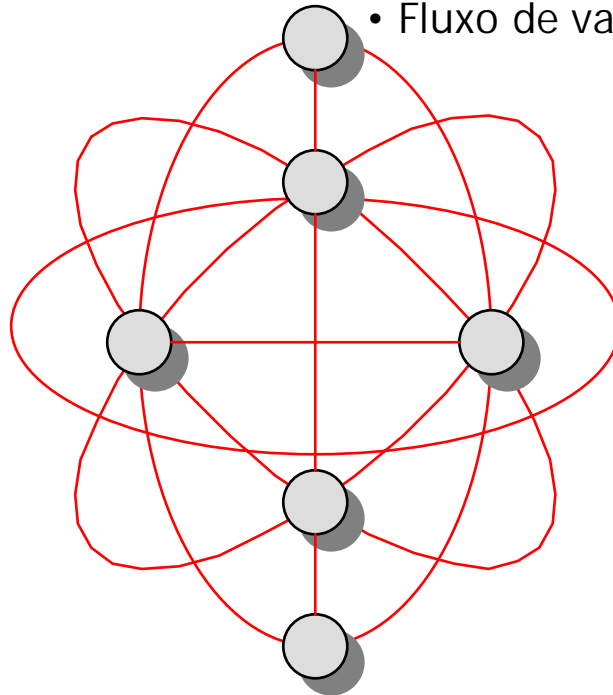
Produção Linear

- Matérias-primas como inputs
- Manufaturadas através de processos
- Para entregar produtos ao cliente
- Sequência linear e fixa
- Relações lineares de ação

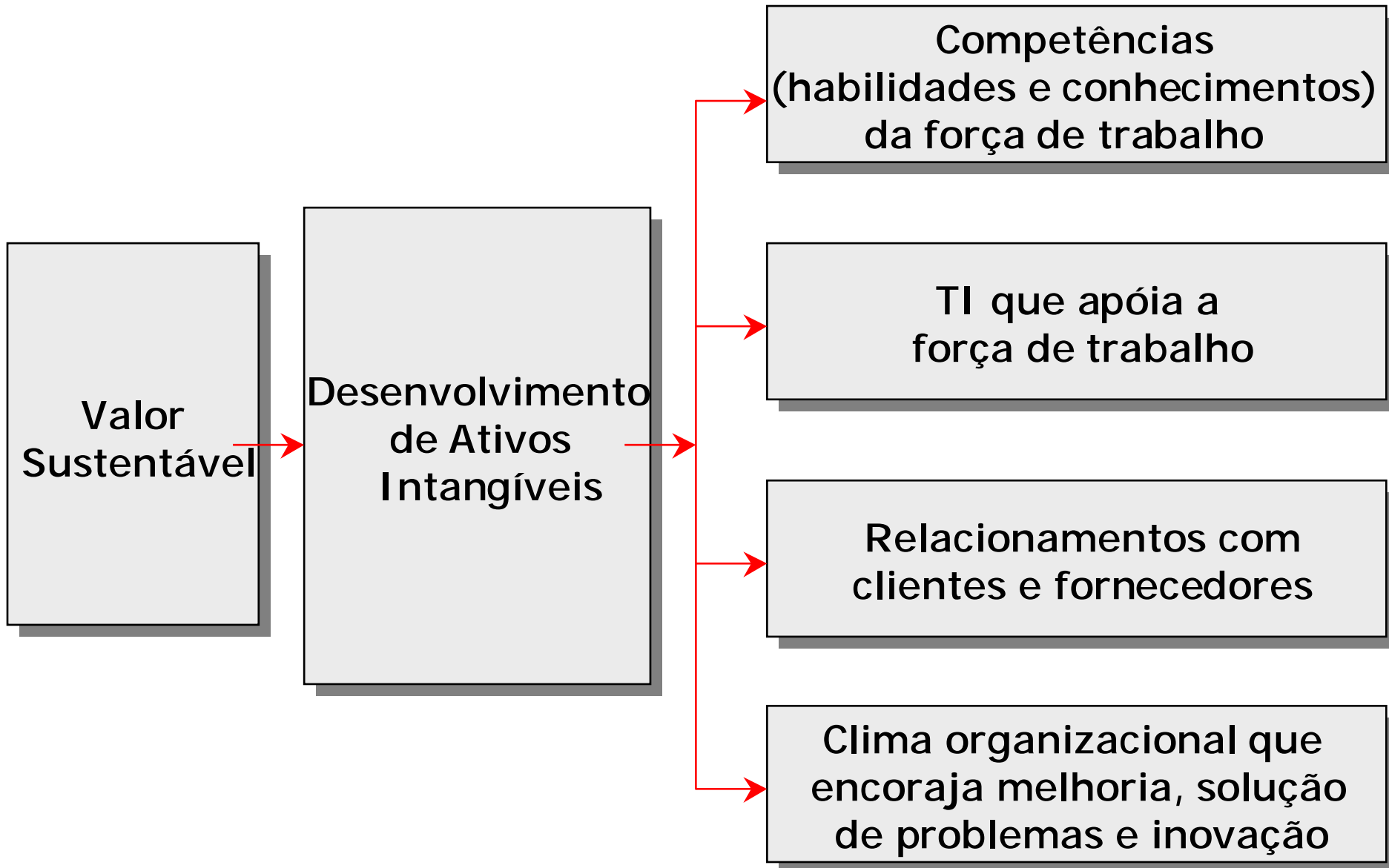
PARA: Redes de Valor

Redes de Valor baseadas no conhecimento

- Fluxos de bens, serviços e retornos interdependentes
- Fluxos de valor do conhecimento
- Fluxo de valor de benefícios intangíveis



Como Gerar Valor na Economia do Conhecimento



**Cinco
Disciplinas**

**Aprendizagem
Organizacional**

(Senge)

Domínio Pessoal

Aspiração

**Mudança de
Modelos Mentais**

**Reflexão e
Questionamento**

**Visão
Compartilhada**

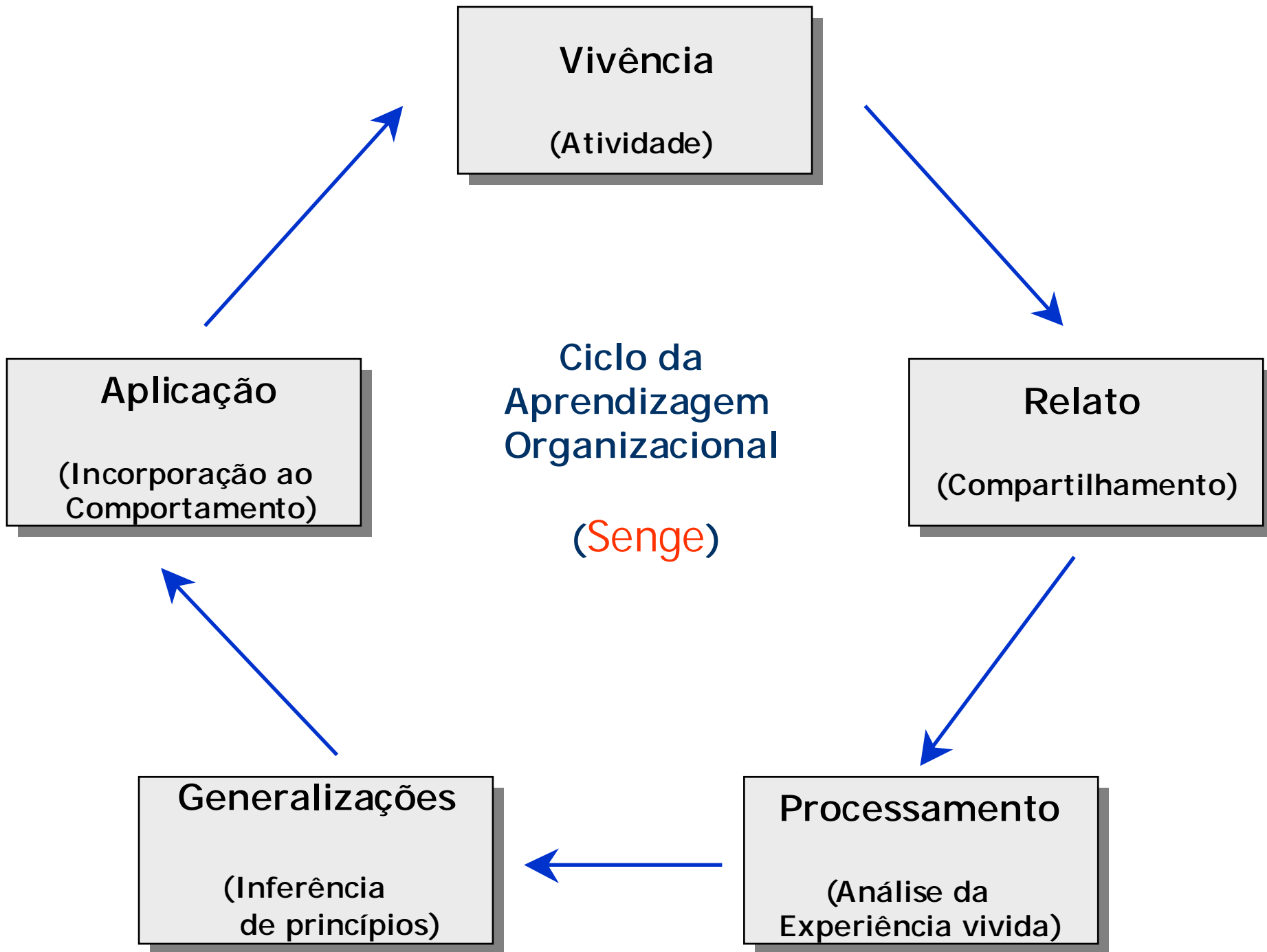
**Disciplina Coletiva
Objetivos Comuns**

**Aprendizagem
de Equipes**

**Interação
Grupal**

Raciocínio Sistêmico

**Aprendizagem
e Visão Global**



Conhecimento

Criatividade

Geração
de idéias
novas e
criativas

Inovação

Aplicação
de novas
idéias
para
criar:

Uma Nova Empresa
Apple Computer

Um Novo Produto
Walkman (Sony)

Um Novo Serviço
Federal Express

Um Novo Processo
Atendimento bancário eletrônico

Um Novo Método de Produção
CAD / CAM

Capital Intelectual

**Ativos
Intangíveis
e
Invisíveis
(Sveiby)**

Estrutura Externa

Relações com clientes e fornecedores,
marcas, reputação e imagem.
Dependem de como a organização
resolve e oferece soluções para os
problemas dos clientes

**Capital
Externo**

Estrutura Interna

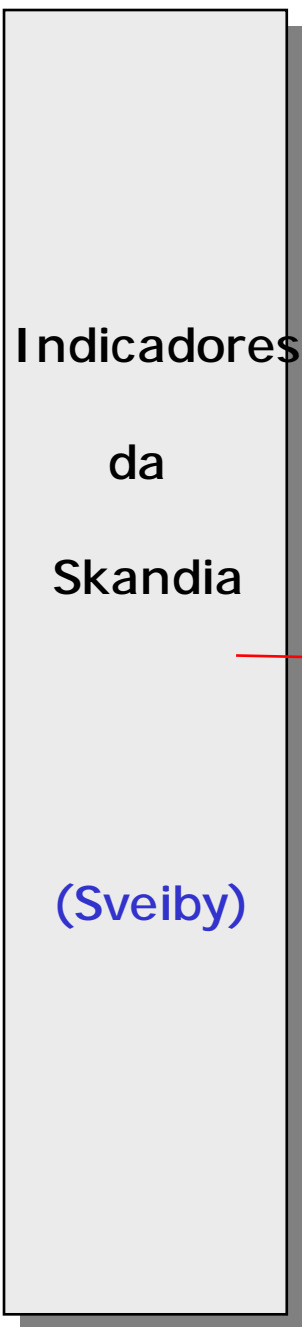
Conceitos, modelos, patentes,
sistemas administrativos e informacionais.
São criados pelas pessoas e
utilizados pela organização

**Capital
Interno**

Competências Individuais

Habilidades das pessoas em agir em
determinadas situações.
Educação, experiências, valores e
habilidades sociais

**Capital
Humano**



Foco Financeiro

Desempenho financeiro como medida mais tangível do valor da empresa.

Foco nos Clientes

Relacionamento com clientes e usuários como fonte primária de valor para a empresa.

Foco nos Processos Internos

Processos empresariais como fonte de eficiência interna da empresa.

Foco em Renovação e Desenvolvimento

Dinâmica empresarial com vistas ao futuro e ao destino.

Foco em Recursos Humanos

Pessoas como o principal repositório do conhecimento corporativo

Business Navigator da Skandia

Foco Financeiro

Receita Financeira
Resultado das Operações

Foco no Cliente

Acesso ao cliente
Nível de Satisfação

Foco Humano

Nível de
Empowerment

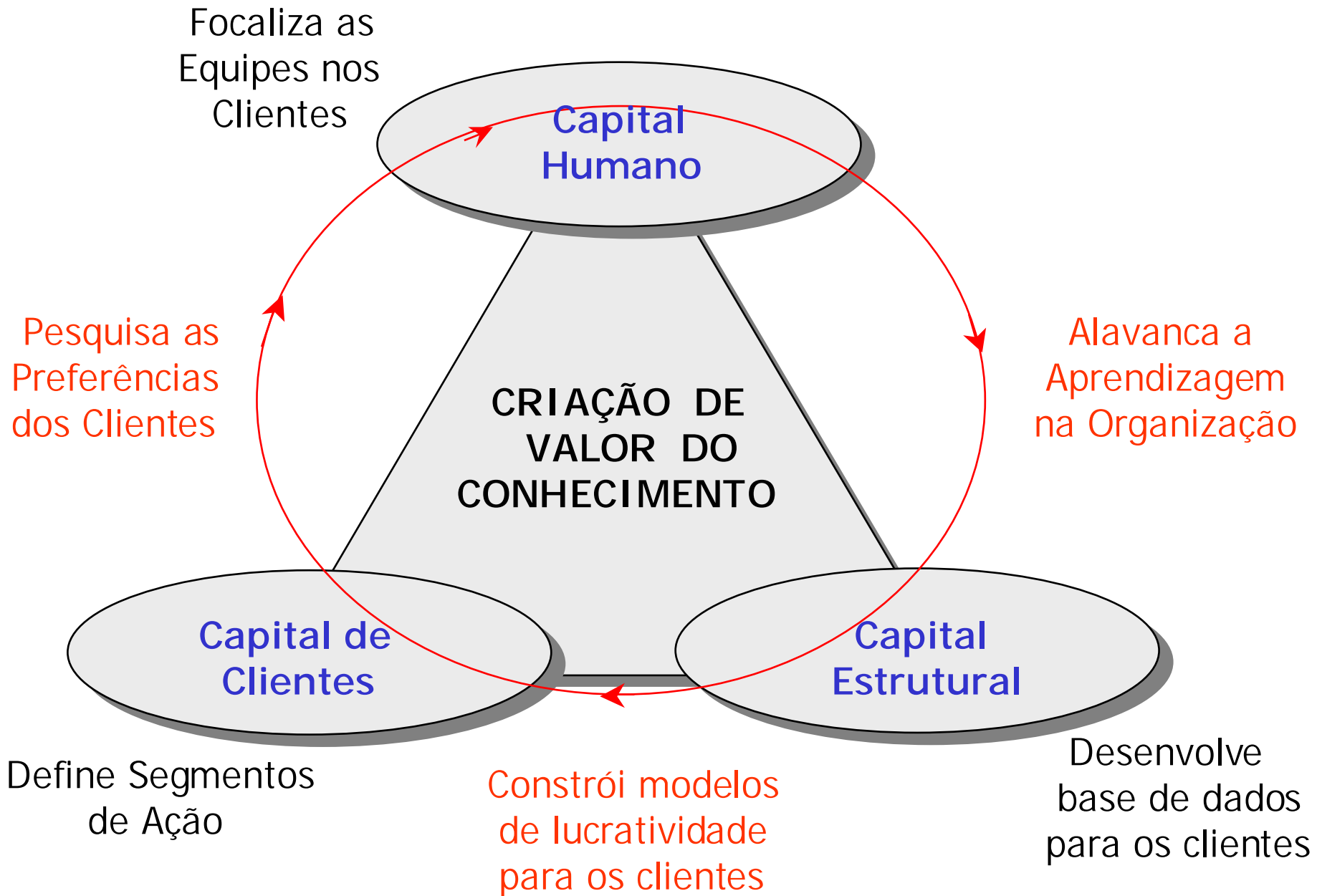
Foco no Processo

Tempo de Processo
Nível de Qualidade

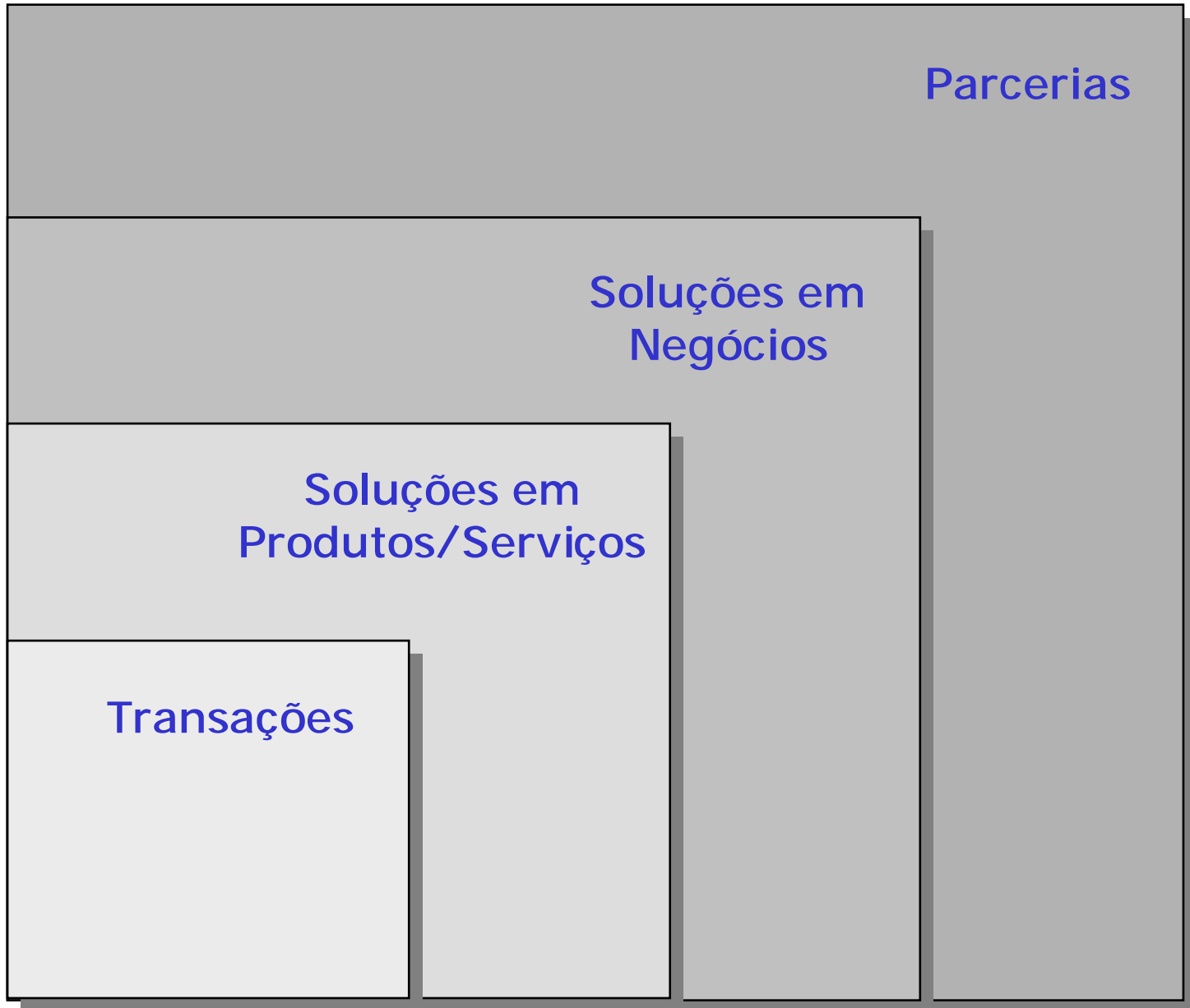
Foco na Renovação

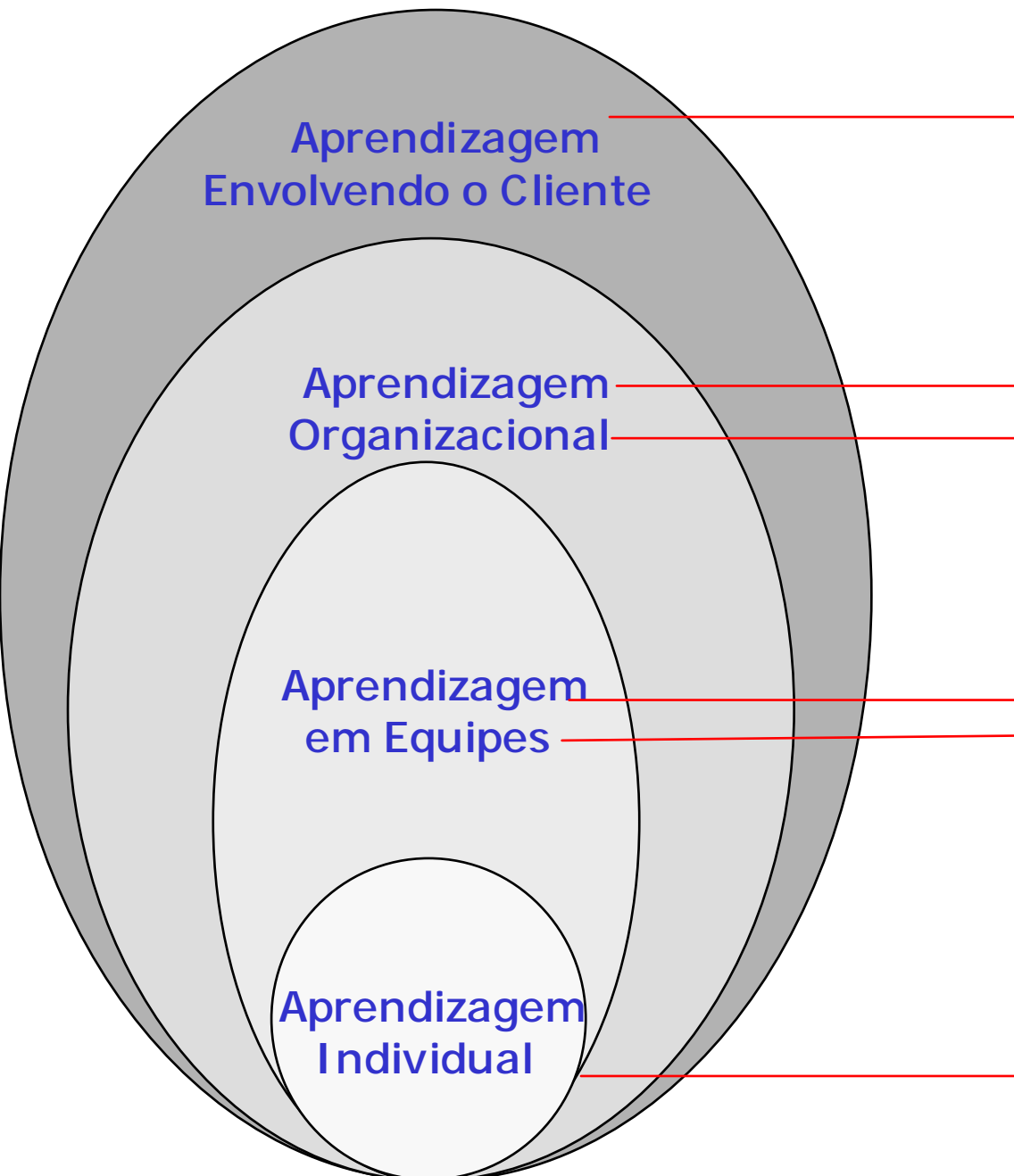
Investimentos em P&D. Despesas Administrativas.
Despesas com Tecnologia.
Desenvolvimento da competência dos funcionários.

Modelo de Hubert Saint-Onge



A Criação de Valor para o Cliente





Capital dos Acionistas



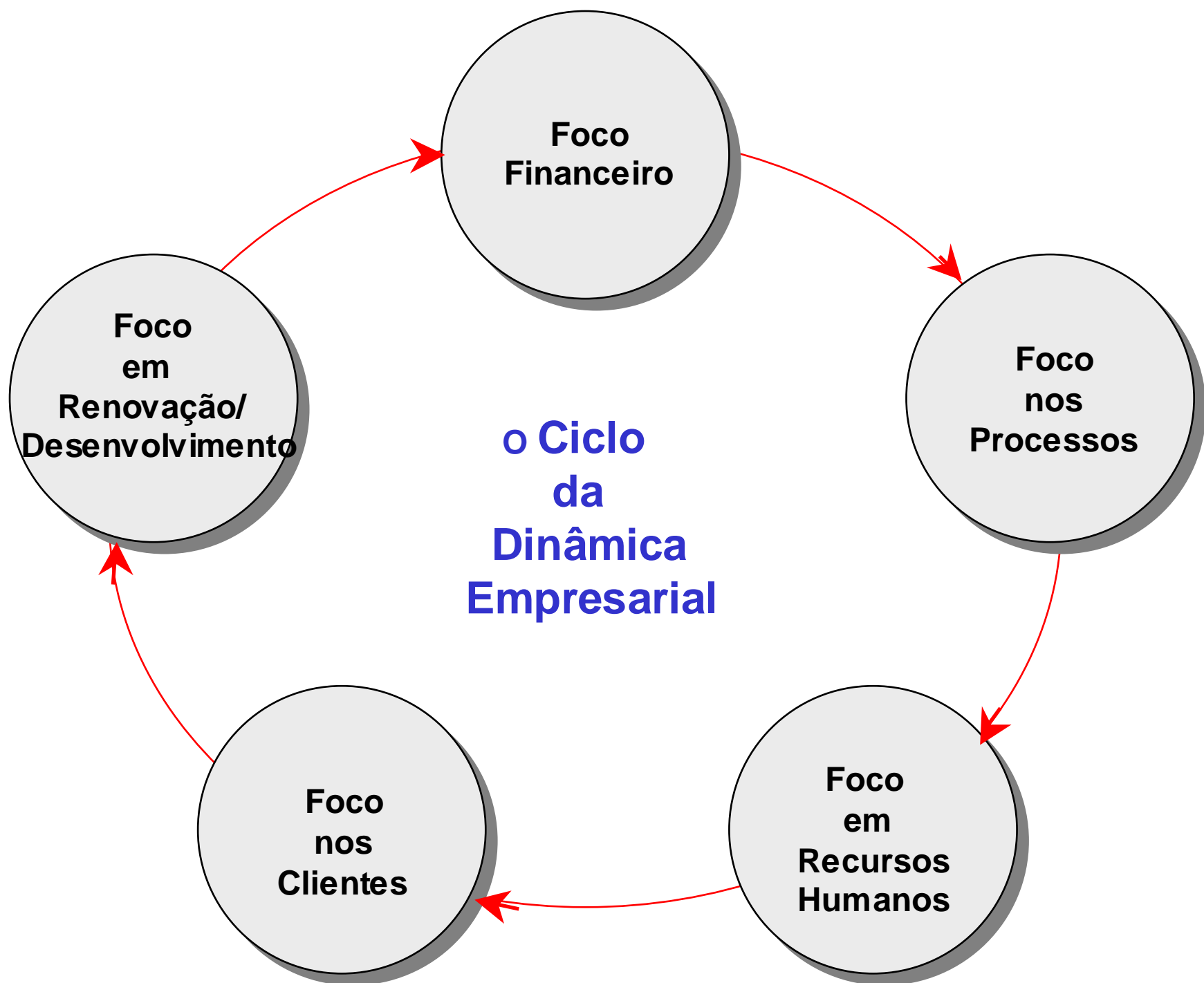
Capital de Clientes



Capital Estrutural



Capital Humano



Como criar valor para
os acionistas?

Como tornar excelentes
os processos do negócio?

FINANÇAS

**PROCESSOS
INTERNOS**

VISÃO E ESTRATÉGIA

CLIENTE

**APRENDIZAGEM
E CRESCIMENTO**

Como criar valor para
os clientes?

Como crescer e melhorar?

BALANCED SCORECARD - BSC

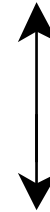
Kaplan & Norton

ATIVOS INTANGÍVEIS - Sveiby

Ativos de
Estrutura
Externa

Ativos de
Estrutura
Interna

Ativos de
Competência
de Pessoas



BALANCED SCORECARD – Kaplan/Norton

Perspectiva
do
Cliente

Perspectiva
dos Processos
Internos do
Negócio

Perspectiva da
Aprendizagem
e do
Conhecimento

Governança

Estratégica

Através do

BSC

Norton & Kaplan

Estratégia

Comunicar a estratégia em um sentido capaz de ser compreendido e realizado por todos os funcionários.

Sinergia, convergência e esforços compartilhados.

Foco

Cada recurso ou atividade da empresa deve estar alinhado com a estratégia.

Alinhamento estratégico, consonância e senso de direção para as pessoas.

Organização

Mobilização coletiva das diferentes atividades de maneira integrada em uma lógica e em uma arquitetura.

Rede interna de conexões na empresa.

Finanças

Objetivos:

Indicadores:

Como somos vistos
pelos nossos acionistas?

Como atingir a visão,
mantendo o potencial
de crescer e inovar?

Processos Internos

Objetivos:

Indicadores:

Aprendizado/ Crescimento

Objetivos:

Indicadores:

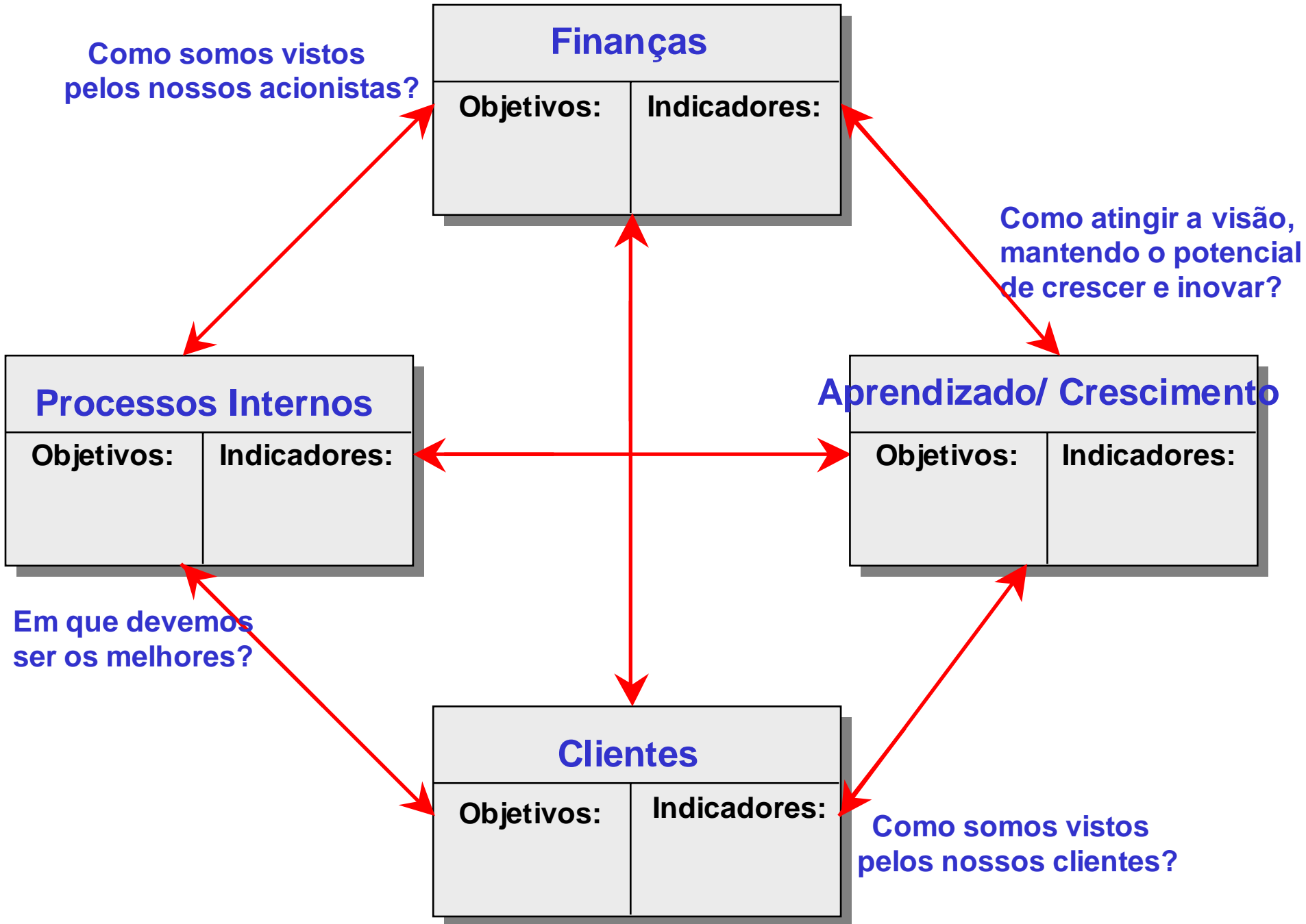
Em que devemos
ser os melhores?

Clientes

Objetivos:

Indicadores:

Como somos vistos
pelos nossos clientes?



Rumo a um Sistema Administrativo Estratégico

Esclarecer a Visão

- Definir e desenvolver o conceito de visão
- Obter consenso

Comunicação e Integração

- Comunicar e educar
- Definir objetivos
- Integrar o reconhecimento às medidas de desempenho

Planejamento do Negócio

- Especificar objetivos e metas
- Alinhar as iniciativas estratégicas
- Desenvolver planos

BSC

Aprendizado e Crescimento

- Desenvolver uma visão estratégica
- Oferecer informação estratégica
- Facilitar aprendizado estratégico



Os 5 Passos para Implantar o BSC

1. Inicie o Processo

Solicite o projeto ao executivo, desenvolva um plano que inclua as pessoas e o tempo necessário e treine a equipe principal.

2. Defina a Estratégia

Pesquise a estratégia da companhia, verifique documentos estratégicos, analise as tendências do mercado, entreviste executivos e construa a arquitetura estratégica.

3. Mapeie a Estratégia

Crie um mapa estratégico com os objetivos, suas causas e lincagens. Deve cobrir objetivos estratégicos, propostas de valor para o cliente, processos internos críticos e atividades de aprendizagem e crescimento que os tornem possíveis.

4. Identifique os Mensuradores

Identifique as medidas para cada objetivo estratégico que melhor avalie o progresso de sua organização. Crie uma equipe de medida, desenvolva um plano com alvos e medidas e reveja suas recomendações em workshops.

5. Planeje as Ações

Agregue atividades ao seu mapa e avalie se os recursos estão sendo bem aplicados. Aprenda como usar o BSC para administrar seu negócio.

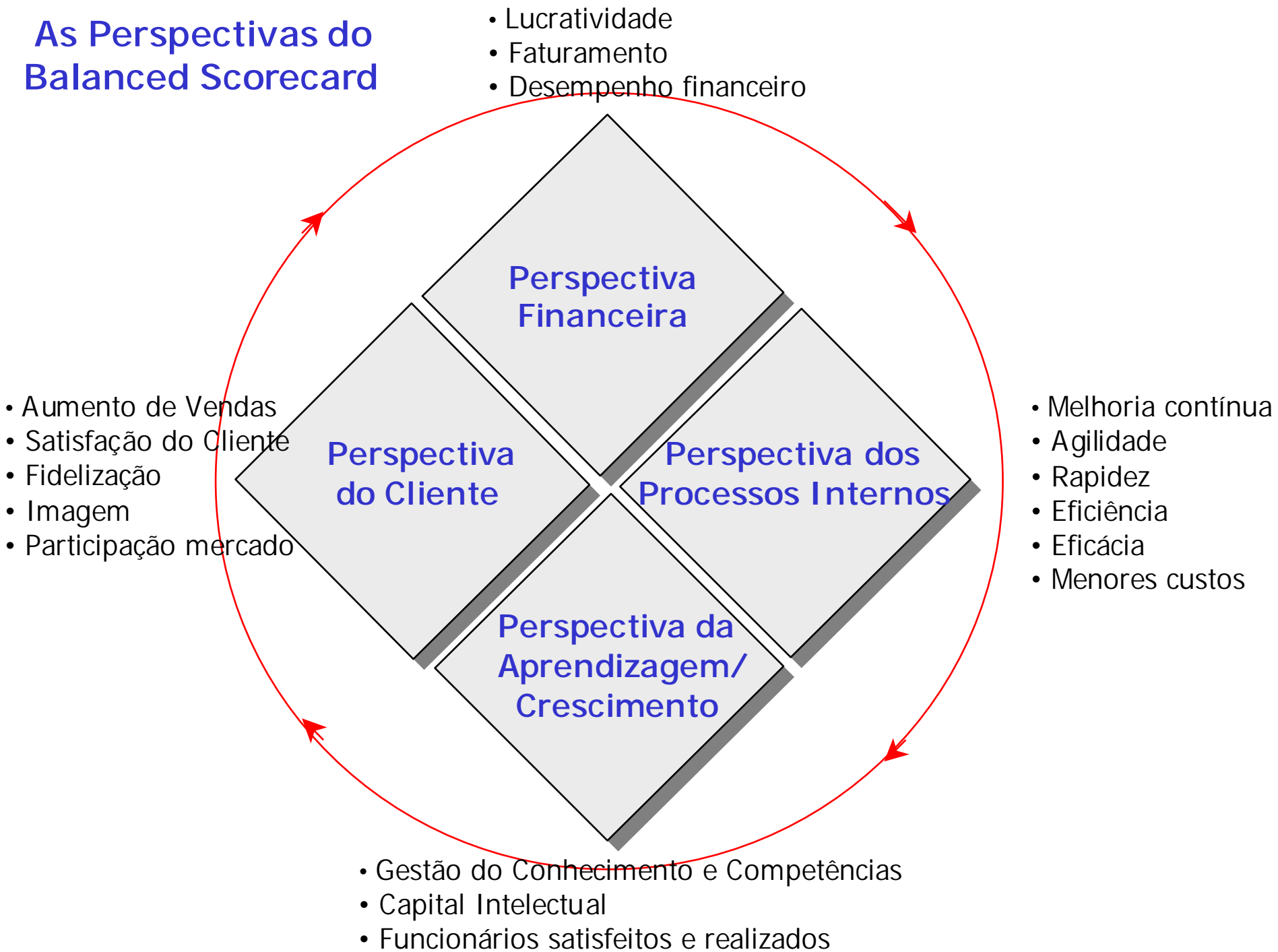
Alinhamento e Foco dos Recursos



Princípios de uma Organização Focada na Estratégia



As Perspectivas do Balanced Scorecard



Hipóteses de Causa e Efeito

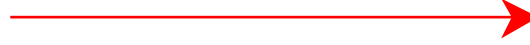
Perspectivas do Balanced Scorecard

Clientes satisfeitos e leais
levam a lucros crescentes



**Resultados
Financeiros**

Processos melhorados levam
a produtos e serviços
melhores para os clientes



**Satisfação
do Cliente**

Empregados habilitados e criativos que
questionam o status quo e o trabalho
melhoram os processos do negócio



**Processos
do Negócio**

Aprendizagem e crescimento dos
empregados é o fundamento para
a inovação e criatividade



**Aprendizagem
e Crescimento**



Relação entre Causas e Atividades Estratégicas

Perspectivas do Balanced Scorecard

Resultados
Financeiros

Satisfação
do Cliente

Processos
do Negócio

Aprendizagem
e Crescimento

Atividades de Gestão Estratégica

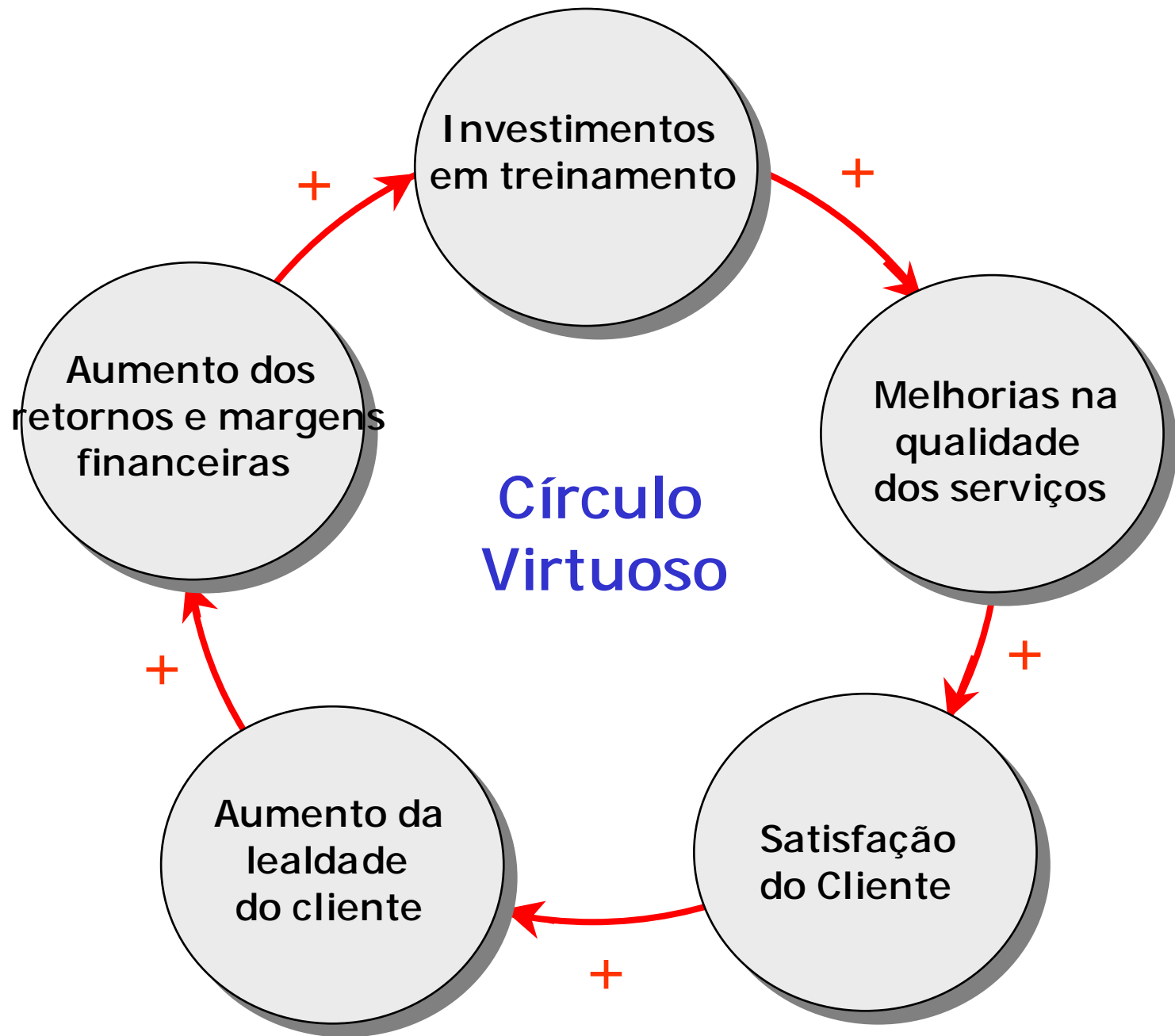
Gestão Financeira,
de Caixa e Custo

Gestão do
Relacionamento
com Clientes

Melhoria dos
Processos Internos

Gestão do
Conhecimento





Como Iniciar O Projeto

Como
construir
um BSC

Obter clareza e consenso
quanto à Estratégia

Alcançar Foco

Desenvolver Liderança

Intervenção Estratégica

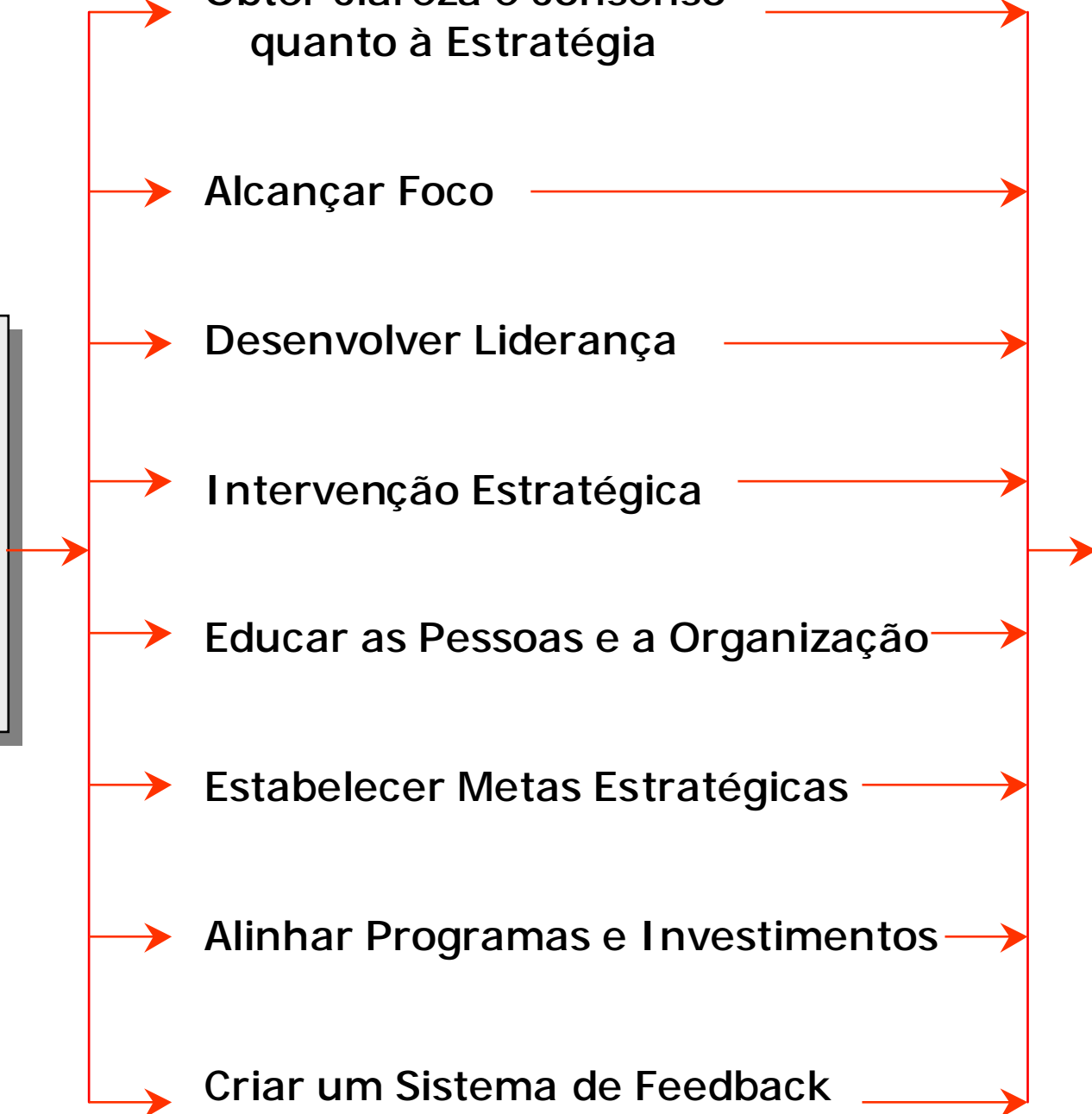
Educar as Pessoas e a Organização

Estabelecer Metas Estratégicas

Alinhar Programas e Investimentos

Criar um Sistema de Feedback

Criar
um novo
Sistema
Gerencial



Tarefas:

Construção do Balanced Scorecard

1 Selecionar a Unidade Organizacional (UN)

Definição da
Arquitetura

2 Identificar Relações entre a UN e a Organização

de Indicadores

3 Realizar a Primeira Série de Entrevistas

4 Sessão de Síntese

Consenso quanto
aos Objetivos
Estratégicos

5 Workshop Executivo – 1a. Etapa

6 Reuniões dos Subgrupos

Escolha e
Elaboração
dos
Indicadores

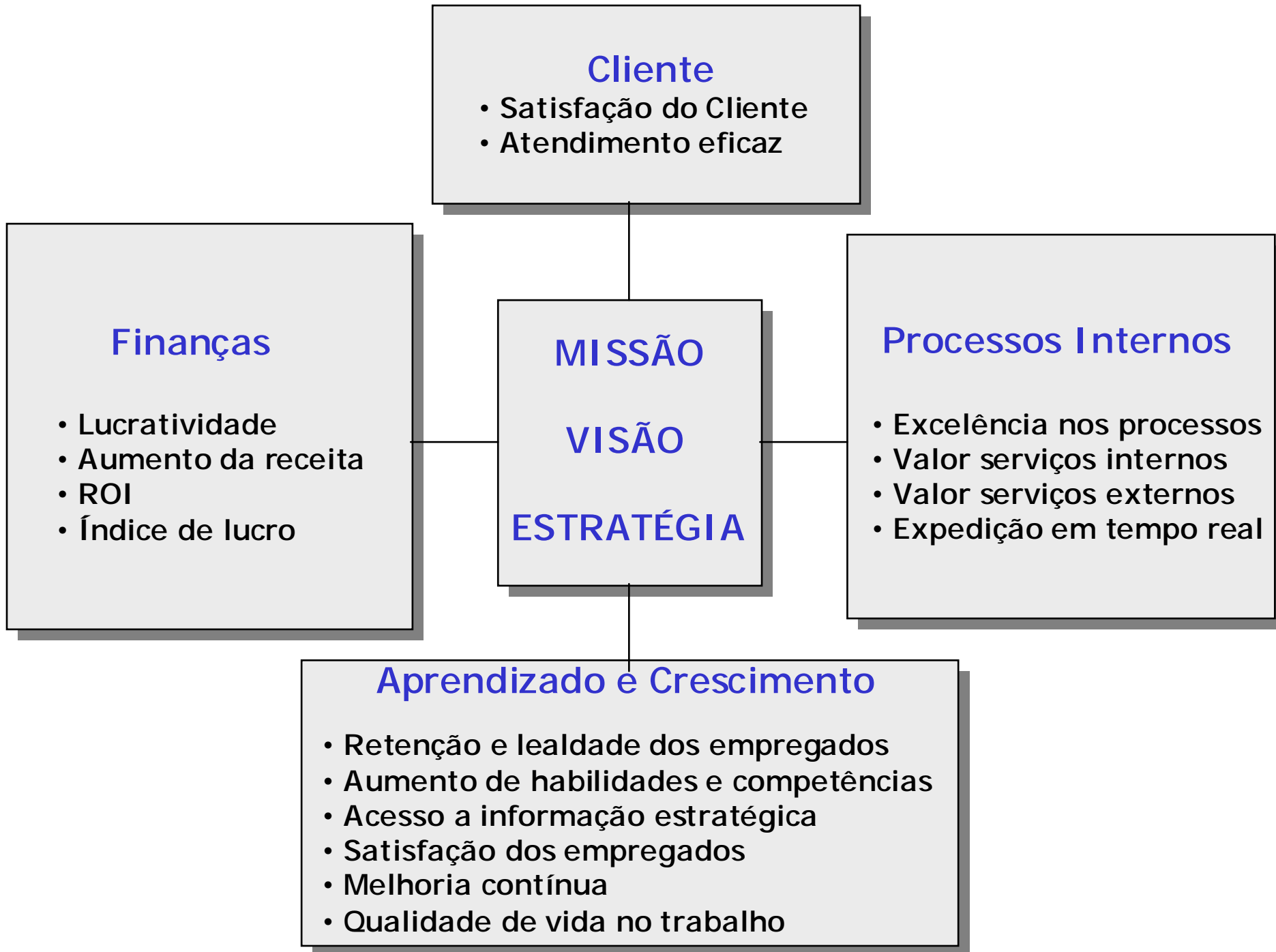
7 Workshop Executivo – 2a. Etapa

8 Desenvolver o Plano de Implementação

9 Workshop Executivo – 3a. Etapa

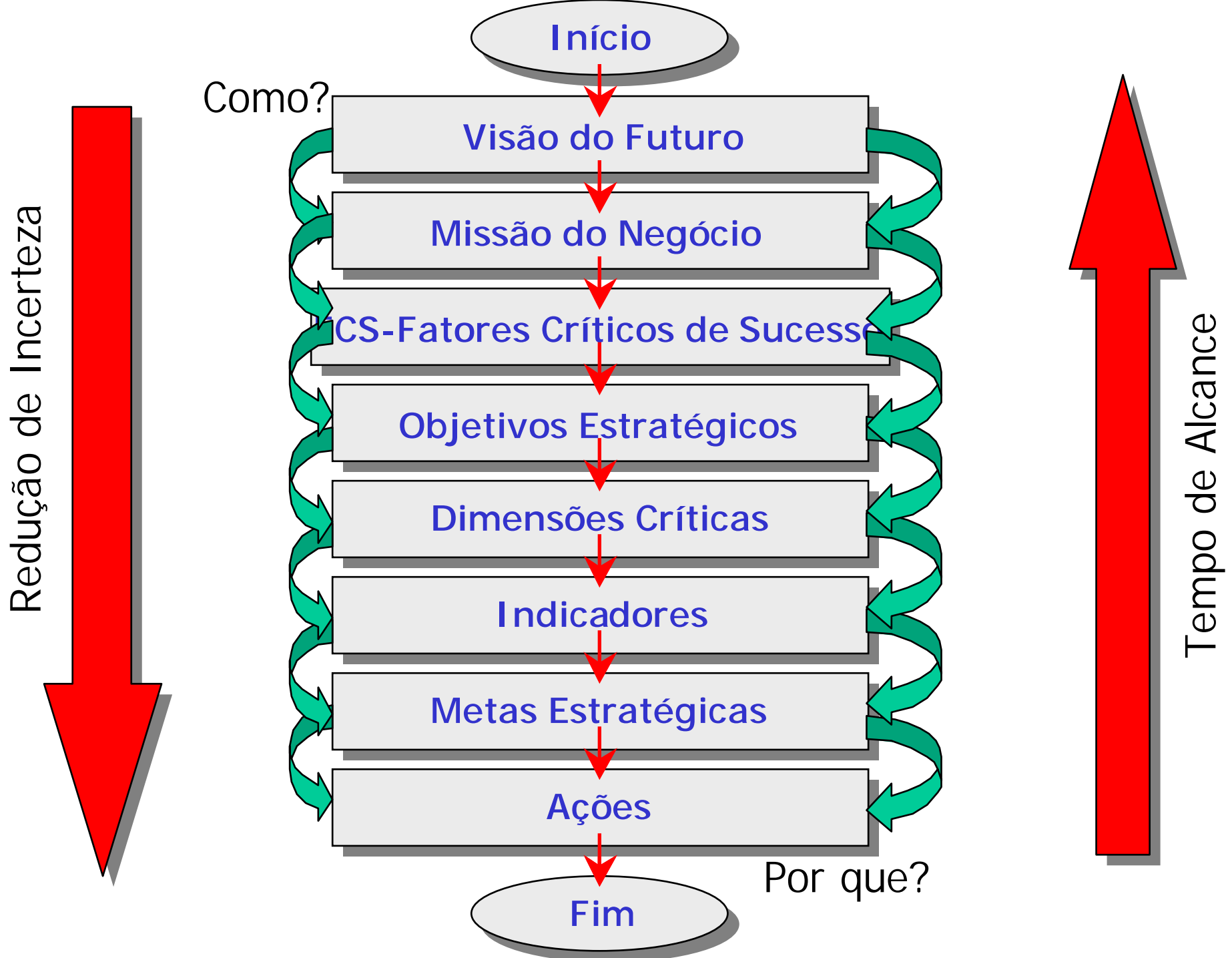
Elaboração
do Plano de
Implementação

10 Finalizar o Plano de Implementação



BLOCO 5

A CONSTRUÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO



Início

Visão do Futuro

Situação ou posição que a organização pretende atingir em determinado período de tempo.

Missão do Negócio

O que fazer para atingir a visão.
A razão de ser da organização.

FCS-Fatores Críticos de Sucesso

O que não se pode deixar de fazer para que a visão seja atingida

Objetivos Estratégicos

São desdobramentos dos FCS, detalhando-os.

Dimensões Críticas

De que maneira os objetivos estratégicos serão discutidos.

Indicadores

São métricas de desempenho que permitem acompanhar o alcance dos objetivos estratégicos de acordo com as dimensões críticas selecionadas

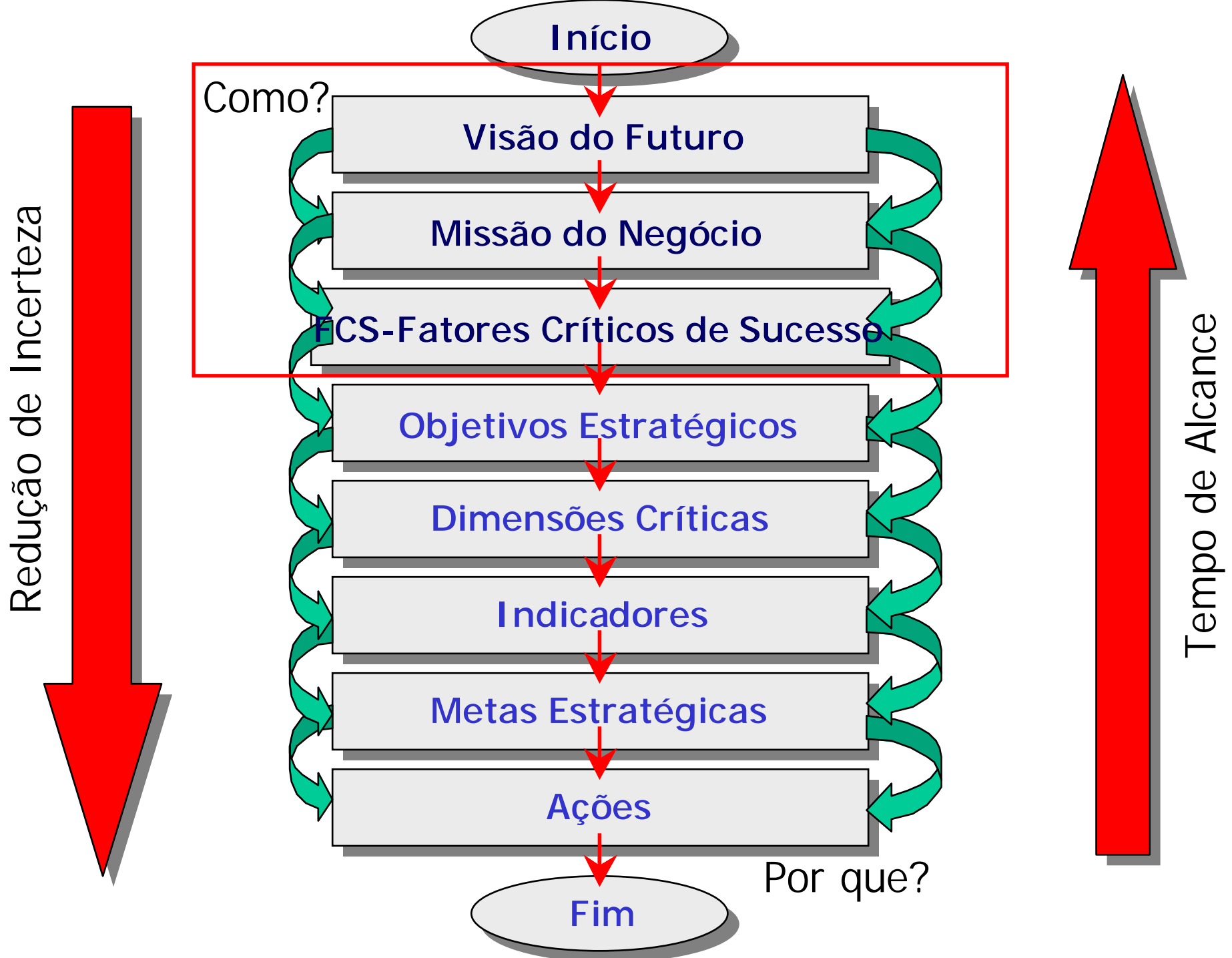
Metas Estratégicas

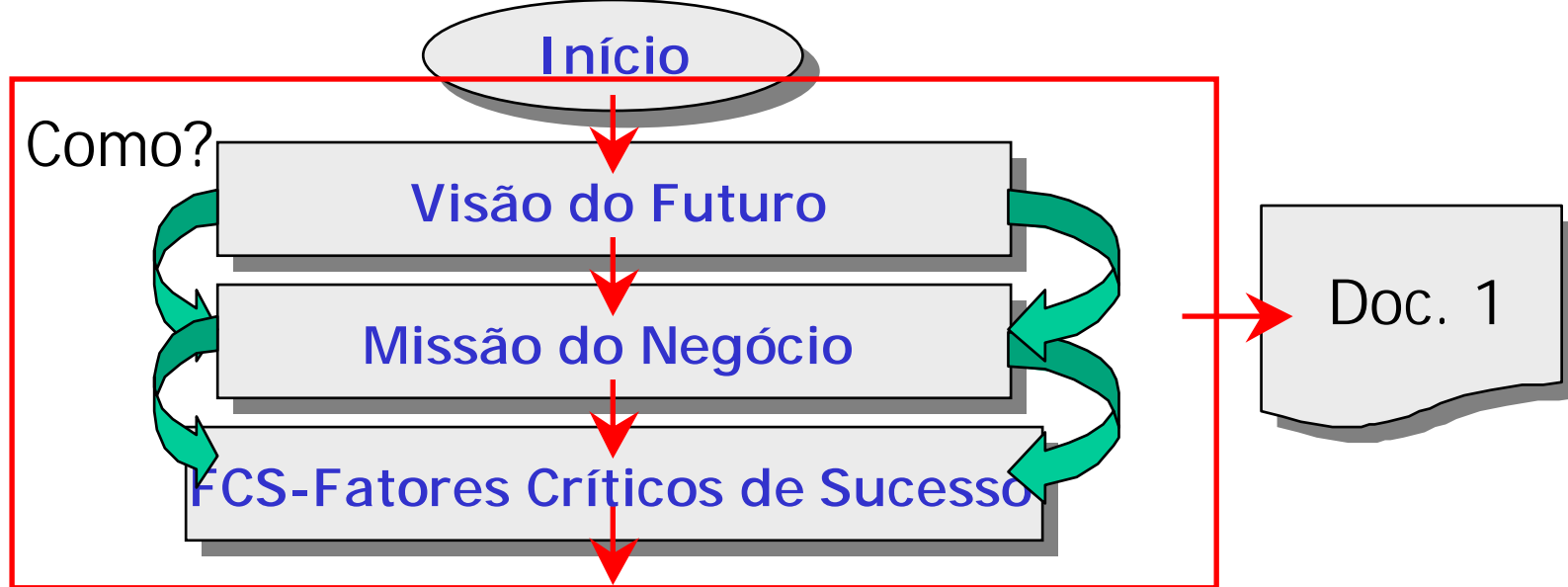
Representam o quanto se deseja atingir de um determinado indicador.

Ações

Tarefas ou projetos a serem executados, alinhados com os objetivos estratégicos e os FCS para a realização das metas.

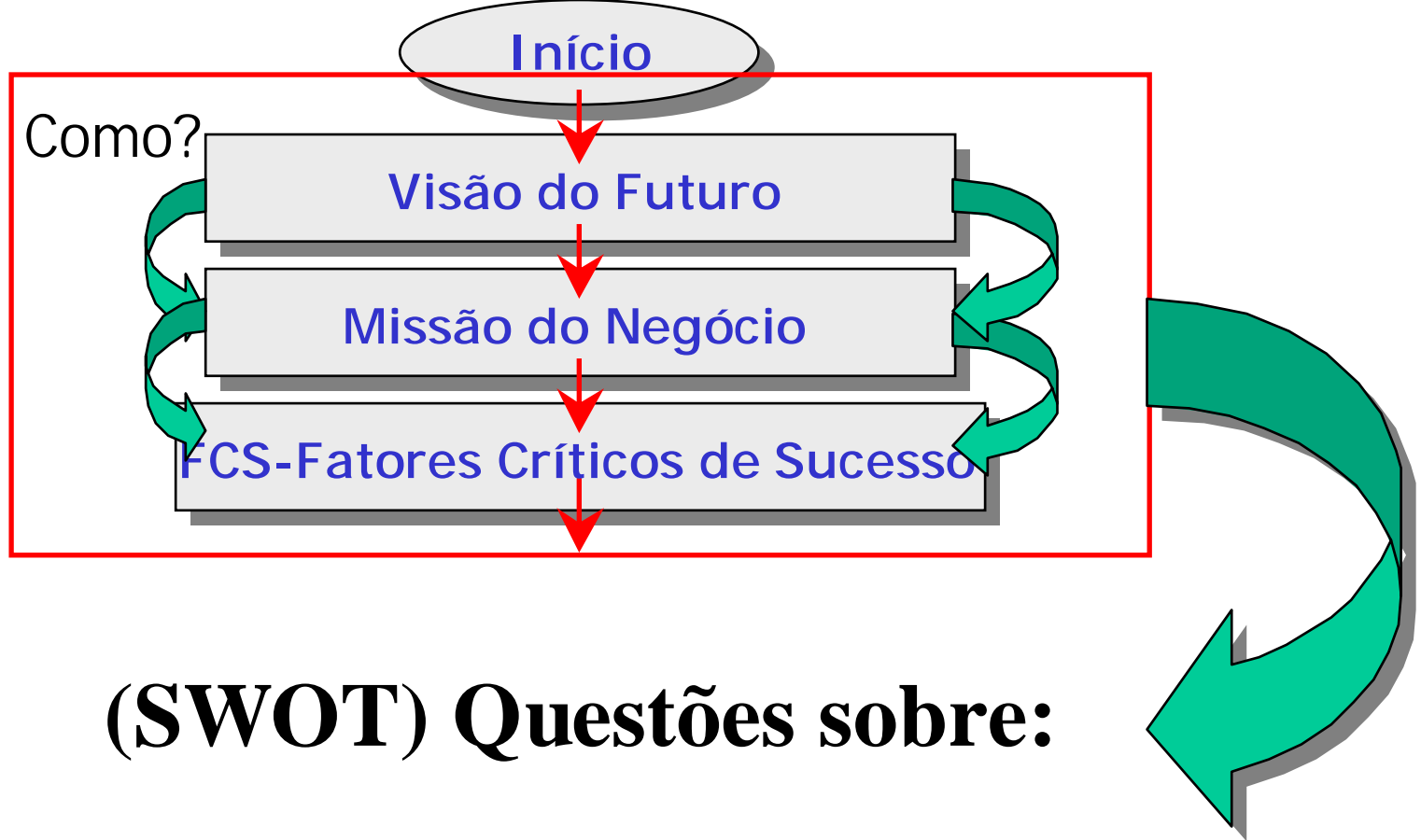
Fim



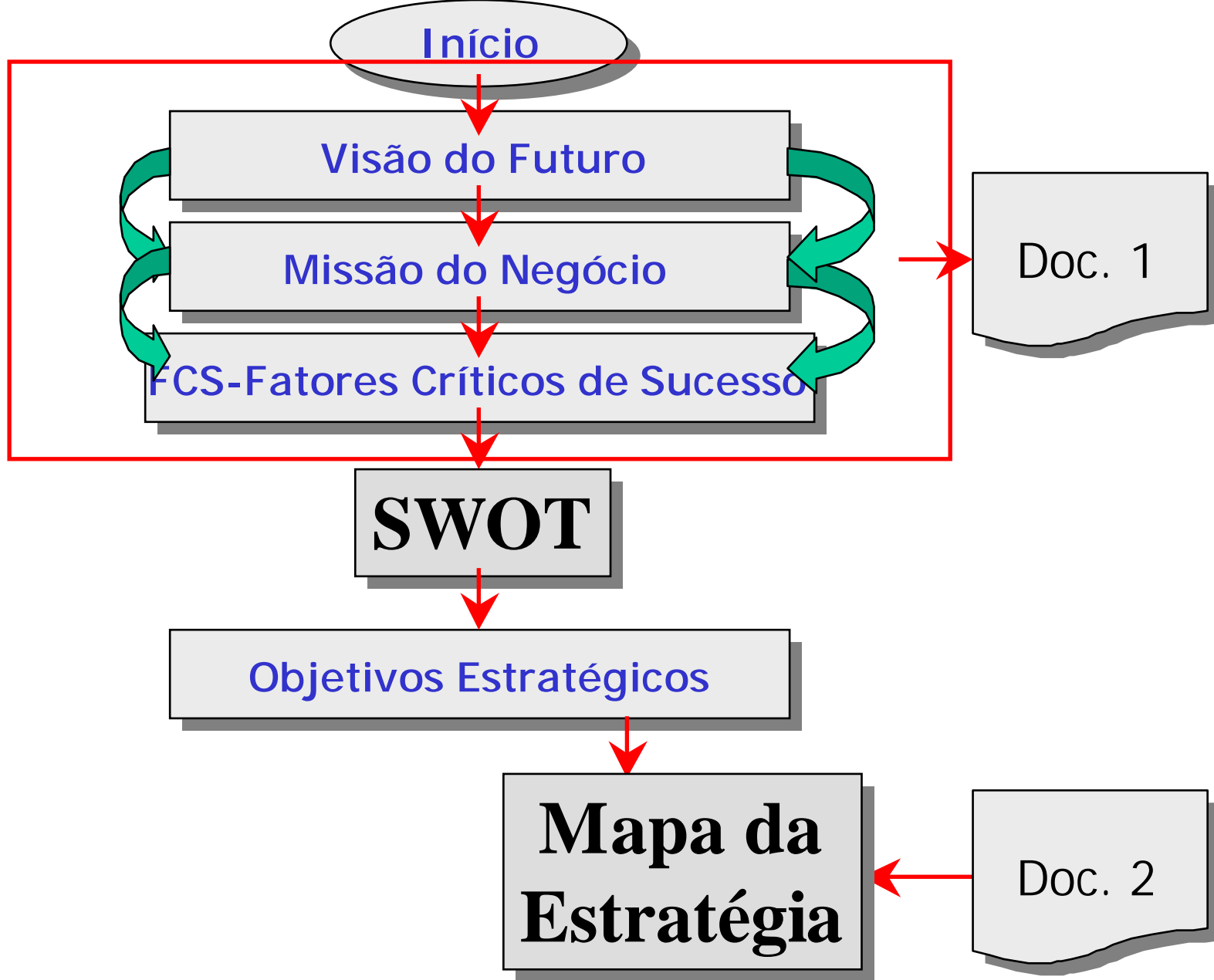


Documento 1:

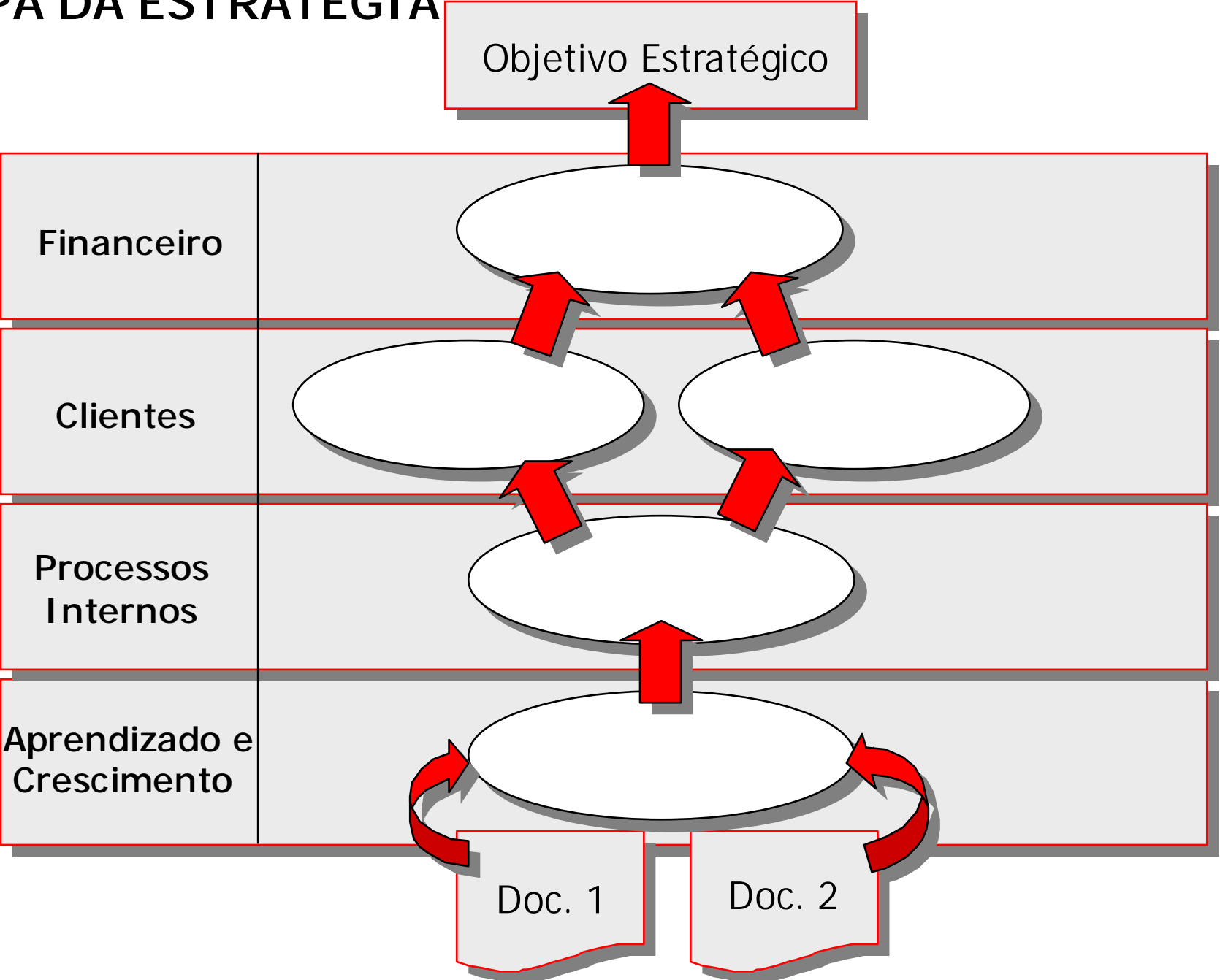
Direcionamento Estratégico de Ordem Superior

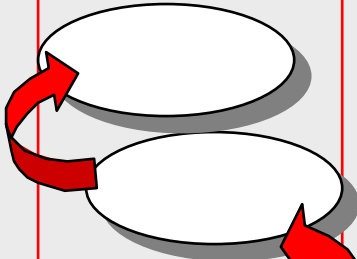
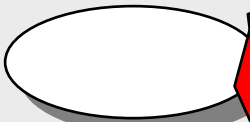
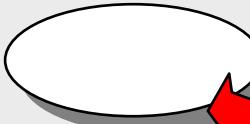
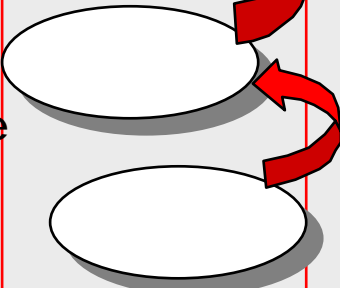


Ambiente Interno
Ambiente Externo



MAPA DA ESTRATÉGIA



Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira					
Clientes					
Processos Internos					
Aprendizado e Crescimento					

Exemplo de BSC Básico

Perspectiva do Cliente

```
graph TD; A[Perspectiva do Cliente] --> B[FCS-Fatores Críticos de Sucesso]; B --> C[Objetivos Estratégicos]; C --> D[Dimensões Críticas]; D --> E[Indicadores]; E --> F[Metas Estratégicas]; F --> G[Ações]; G --> H([Fim]);
```

A vertical flowchart illustrating a strategic planning process. It begins with a box labeled 'Perspectiva do Cliente'. A red arrow points down to a box labeled 'FCS-Fatores Críticos de Sucesso'. From there, a series of red arrows point down through boxes labeled 'Objetivos Estratégicos', 'Dimensões Críticas', 'Indicadores', 'Metas Estratégicas', and 'Ações'. Finally, a red arrow points down to an oval labeled 'Fim'. Each box has a light gray background and a dark gray shadow.

FCS-Fatores Críticos de Sucesso

Objetivos Estratégicos

Dimensões Críticas

Indicadores

Metas Estratégicas

Ações

Fim

BLOCO 6

O CASO

HOME PIZZA

Caso Home Pizza

Perspectiva do Cliente



FCS-Fatores Críticos de Sucesso



Satisfação do cliente

Perspectiva do Cliente

```
graph TD; A[Perspectiva do Cliente] --> B[FCS-Fatores Críticos de Sucesso]; B --> C[Objetivo Estratégico]; B --> D[Satisfação do cliente]; C --> E[Reduzir o prazo de entrega do produto];
```

The diagram is a flowchart with three main boxes on the left, each with a shadow. The first box is 'Perspectiva do Cliente'. A red arrow points down from it to the second box, 'FCS-Fatores Críticos de Sucesso'. From the second box, a red arrow points down to the third box, 'Objetivo Estratégico'. Additionally, a red arrow points from the second box to the text 'Satisfação do cliente' on the right. Finally, a red arrow points from the third box to the text 'Reduzir o prazo de entrega do produto' on the right.

FCS-Fatores Críticos de Sucesso

Satisfação do cliente

Objetivo Estratégico

Reduzir o prazo de entrega do produto

Perspectiva do Cliente

```
graph TD; A[Perspectiva do Cliente] --> B[FCS-Fatores Críticos de Sucesso]; B --> C[Objetivo Estratégico]; C --> D[Dimensão Crítica]; B --> E[Satisfação do cliente]; C --> F[Reduzir o prazo de entrega do produto]; D --> G[Expectativa da hora do recebimento];
```

FCS-Fatores Críticos de Sucesso

Satisfação do cliente

Objetivo Estratégico

Reduzir o prazo de entrega do produto

Dimensão Crítica

Expectativa da hora do recebimento

Perspectiva do Cliente



FCS-Fatores Críticos de Sucesso

Satisfação do cliente

Objetivo Estratégico

Reduzir o prazo de entrega do produto

Dimensão Crítica

Expectativa da hora do recebimento

Indicador

Número de reclamações

Perspectiva do Cliente



FCS-Fatores Críticos de Sucesso



Satisfação do cliente

Objetivo Estratégico



Reduzir o prazo de entrega do produto

Dimensão Crítica



Expectativa da hora do recebimento

Indicador



Número de reclamações

Meta Estratégica



Diminuir o número diário de reclamações de 30 para 5 em seis meses

Perspectiva do Cliente



FCS-Fatores Críticos de Sucesso



Satisfação do cliente



Objetivo Estratégico



Reduzir o prazo de entrega do produto



Dimensão Crítica



Expectativa da hora do recebimento



Indicador



Número de reclamações



Meta Estratégica



Diminuir o número de reclamações
de 30 para 5 em seis meses



Ação



Disponibilizar o produto na hora estabelecida

HOME PIZZA

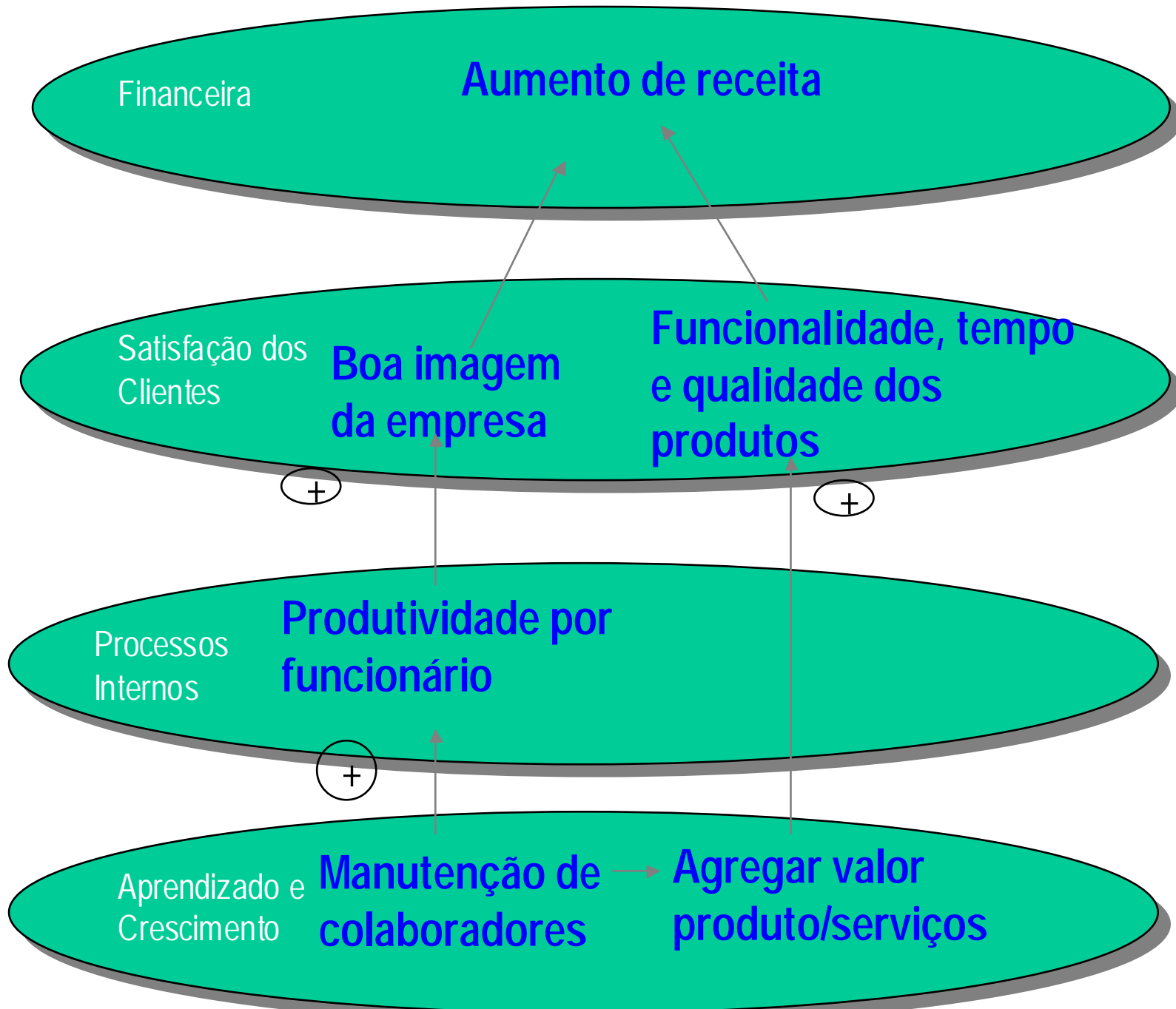
MISSÃO: Prover produtos de massa alimentícia

VISÃO: Nos próximos dois anos, o TTA investirá tempo e dinheiro para aprimorar o padrão de serviço em suas lojas, projeto: ALIMENTO PARA A POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA.)

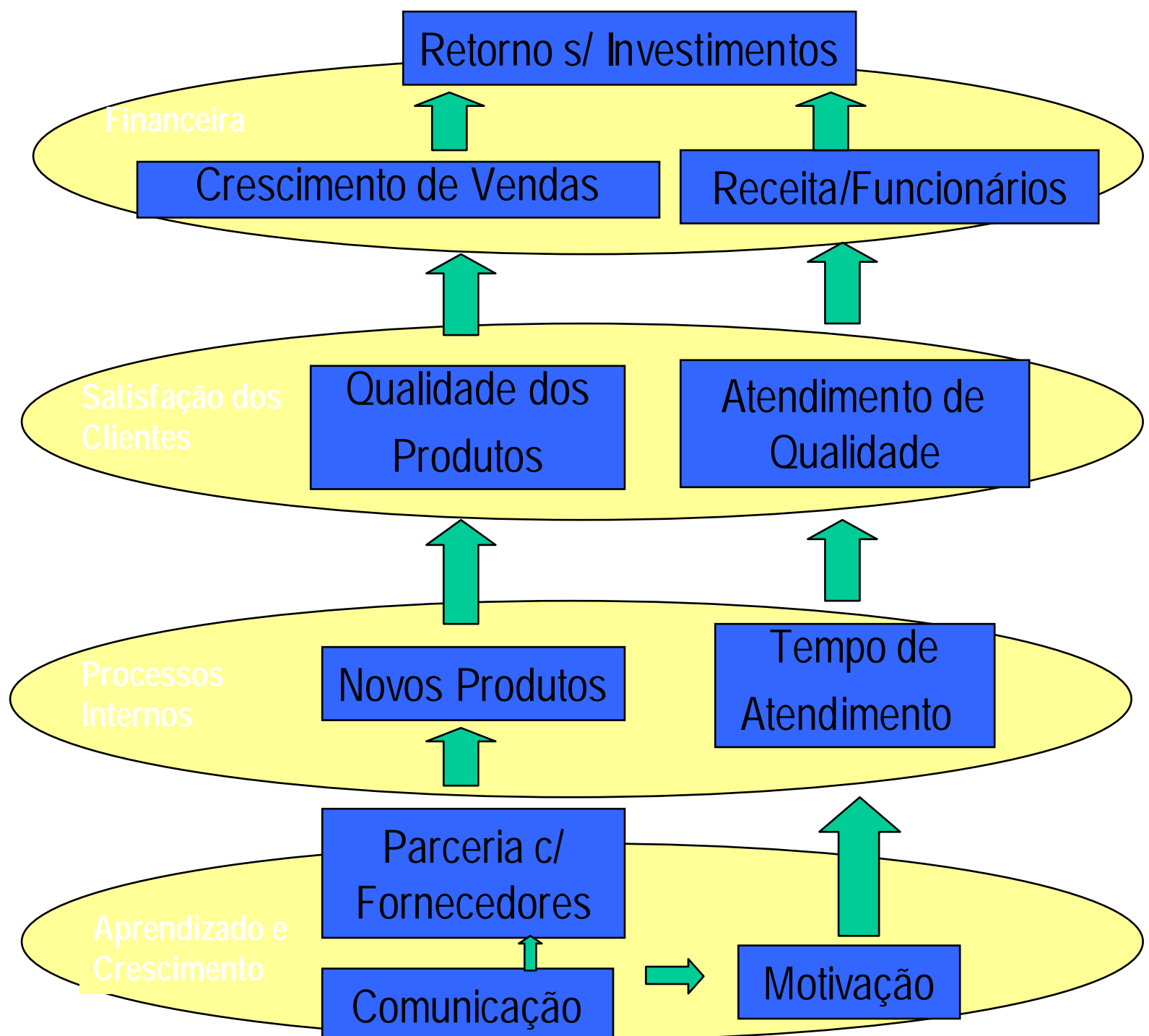
FATORES CRÍTICOS DE PROCESSO:

- Serviço ao Cliente;
- Pesquisa de Mercado;
- Seleção de Parcerias;
- Desenvolvimento e Introdução de Novos Produtos.

Home Pizza

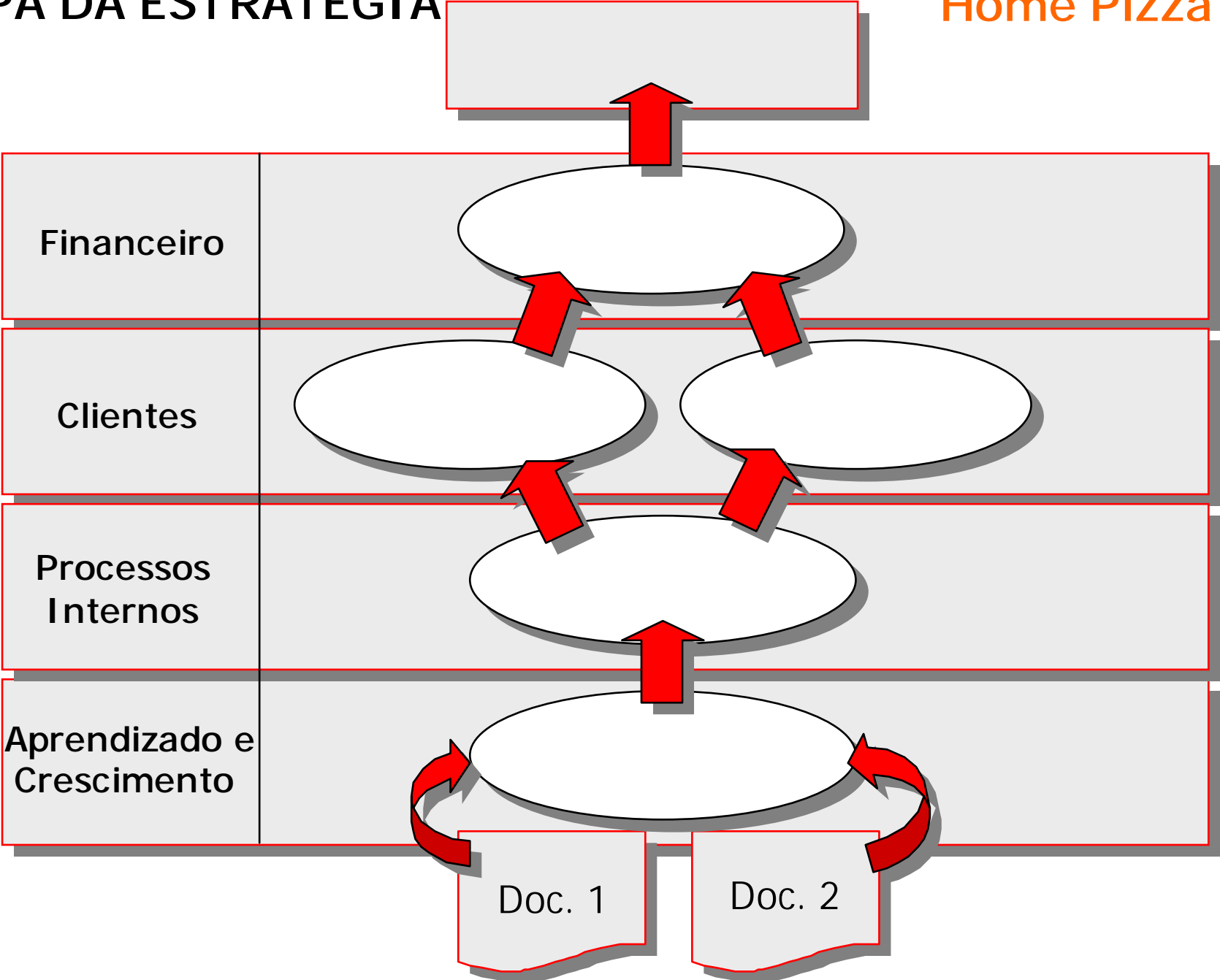


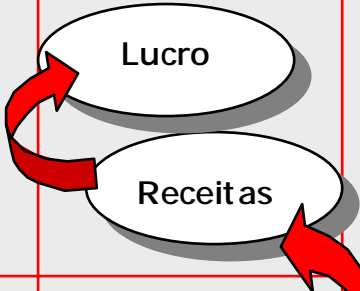

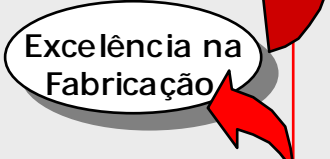
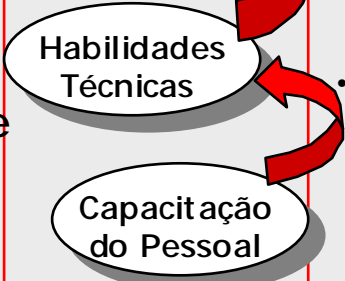
Home Pizza



MAPA DA ESTRATÉGIA

Home Pizza



Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira		<ul style="list-style-type: none">• Crescimento do Negócio	<ul style="list-style-type: none">• Lucro operacional• Crescimento de Vendas / ano	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de 20% 1.a• Aumento de 12% 1.a	<ul style="list-style-type: none">• Programa de redução do desperdício• Aumento dos pontos de venda
Clientes		<ul style="list-style-type: none">• Satisfação e Lealdade do Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Taxa de retorno• % de retenção de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de 50% 1.a• Aumento de 70% 1.a	<ul style="list-style-type: none">• Controle de qualidade• Programa de atendimento de vendas
Processos Internos		<ul style="list-style-type: none">• Melhoria da Qualidade de Fabricação	<ul style="list-style-type: none">• % de produtos produzidos sem defeitos	<ul style="list-style-type: none">* 90% em 3 anos	<ul style="list-style-type: none">• Programa de Qualidade Total
Aprendizado e Crescimento		<ul style="list-style-type: none">• Treinar e equipar a força de trabalho em processos de qualidade	<ul style="list-style-type: none">• % de habilidades técnicas disponíveis	<ul style="list-style-type: none">• 50% no 1o ano• 75% no 3o ano• 90% no 5o ano	<ul style="list-style-type: none">• Programa de capacitação estratégica da força de trabalho

Exemplo de BSC Básico

BLOCO 7

O CASO DA NAVEGAÇÃO BRASIL

BLOCO 8

ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO PARA CRIAR O BSC

BLOCO 8

LIÇÕES

APRENDIDAS

Número de Indicadores do BSC:

Financeiro	= 5 medidas
Cliente	= 5 medidas
Processos Internos	= 8 a 10 medidas
Aprendizagem e crescimento	= 5 medidas
TOTAL	= 23 a 25

Medidas de Resultados

Maior retorno sobre o investimento

Finanças

Aumento da Receita

Aumento da Margem

Maior Lucratividade

Clientes

Clientes Satisfeitos

Lealdade dos Clientes

Maiores Vendas

Processos Internos

Qualidade dos Processos

Eficiência e Eficácia

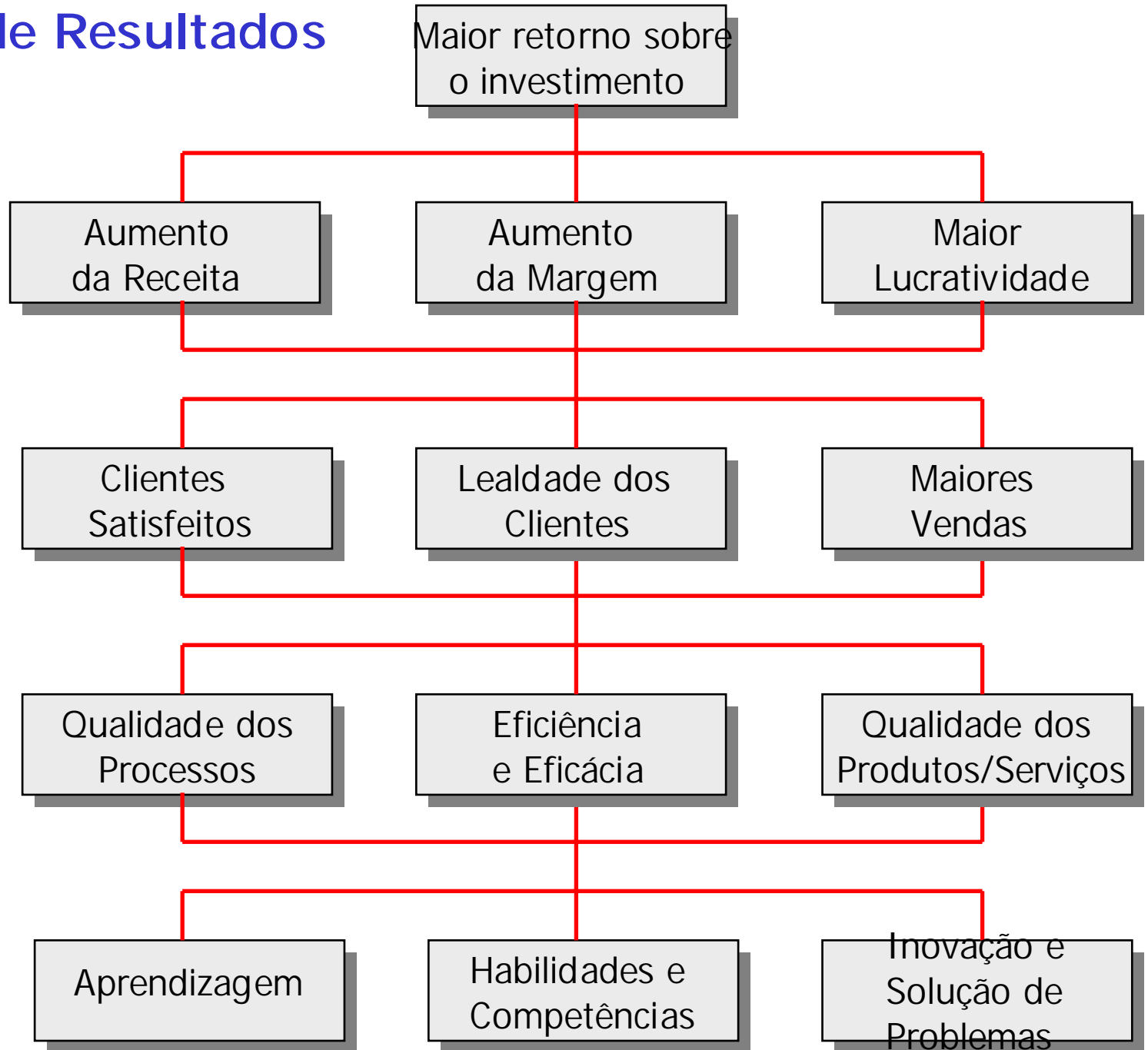
Qualidade dos Produtos/Serviços

Aprendizagem e Crescimento

Aprendizagem

Habilidades e Competências

Inovação e Solução de Problemas



Missão e Visão

Estratégia

Testando, aprendendo
e adaptando:

- Testando relações causais
- Simulação dinâmica
- Análise do negócio
- Estratégia emergente

Atualizar a
Estratégia

Laço de Aprendizagem Estratégica

Testar as
Hípotheses

Balanced Scorecard

Reports

Ligando Estratégia e Budget:

- Juntando alvos
- Iniciativas estratégicas
- Previsões futuras

Fechando o laço estratégico

- Feedback estratégico
- Reuniões gerenciais
- Contabilização

Budget

Revisão

Laço da Gestão de Operações

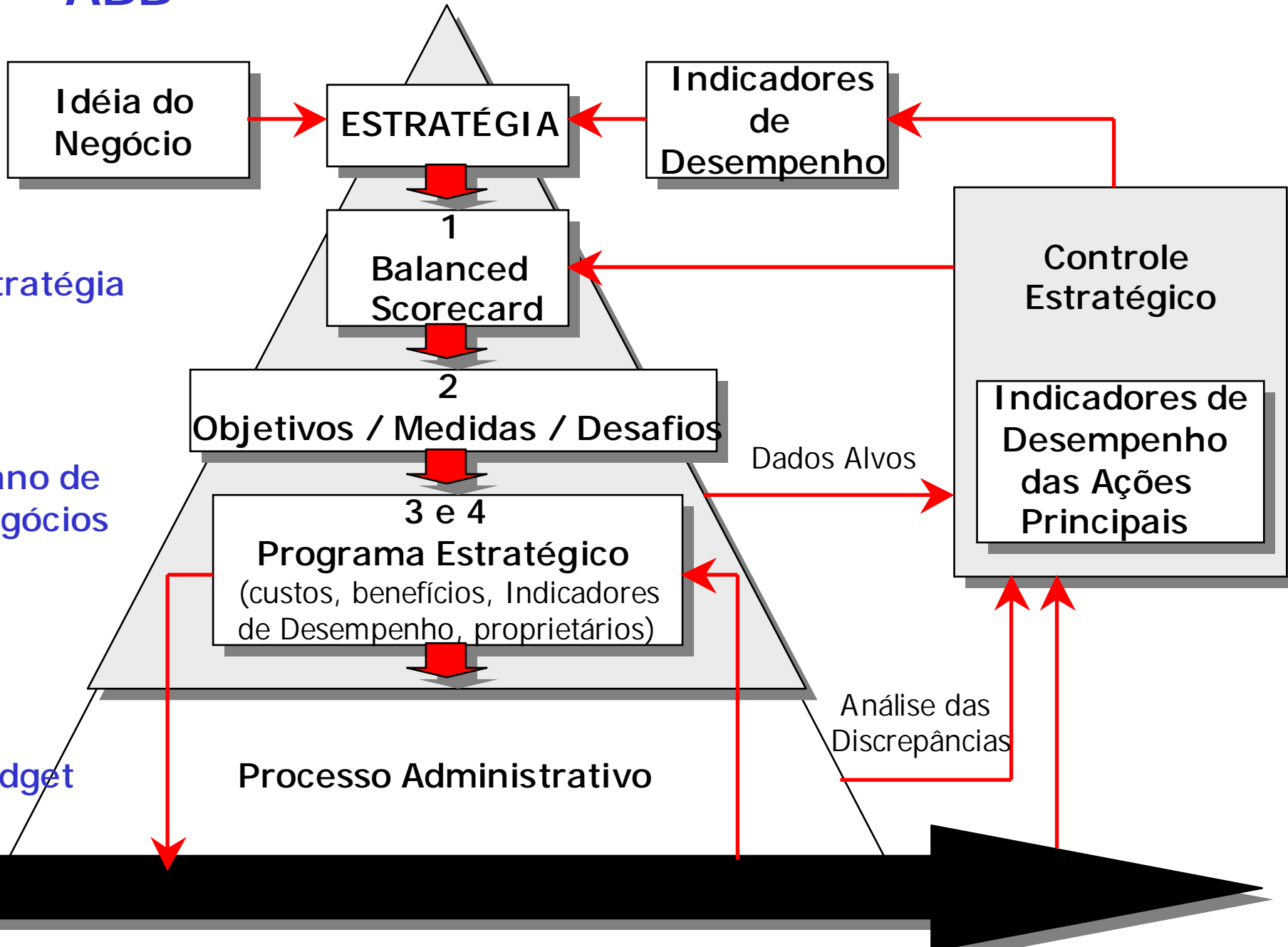
Operações

Input
(Recursos)

Output
(Resultados)

Recursos

ABB



Visite nosso site:

www.chiavenato.com