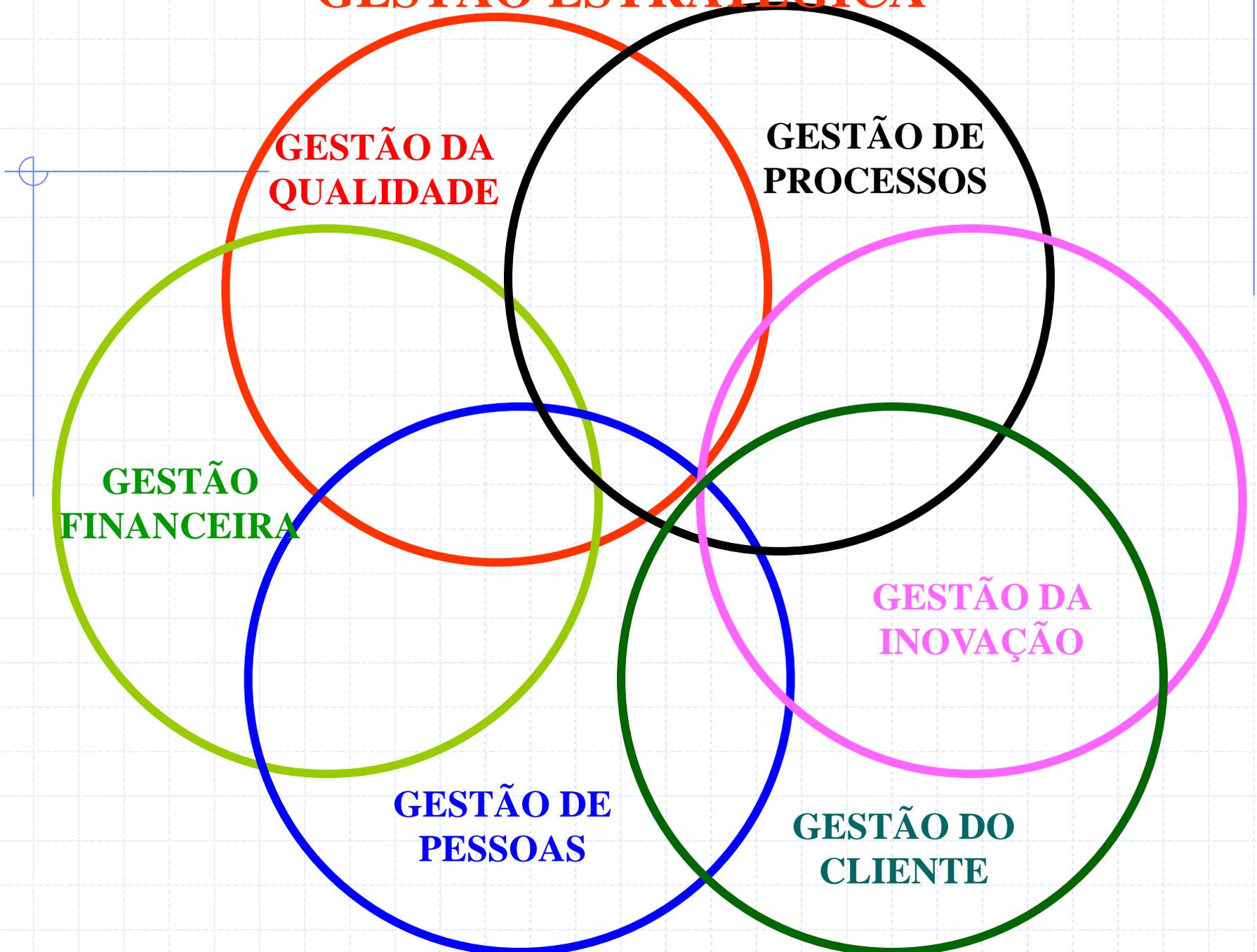


# Gestão Estratégica e BSC

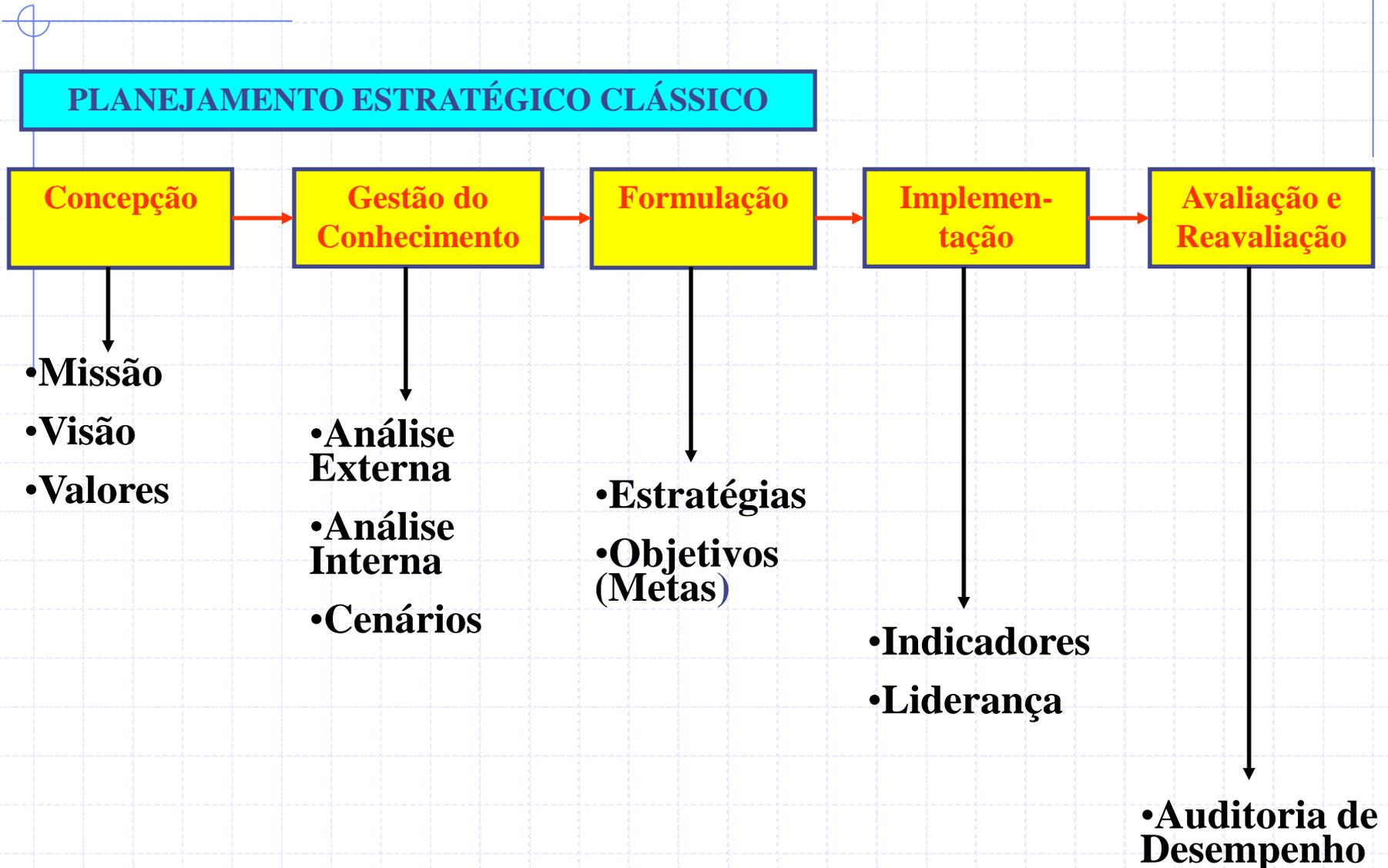
## Balanced Scored Card

Msc. Marcelo Piragibe Santiago

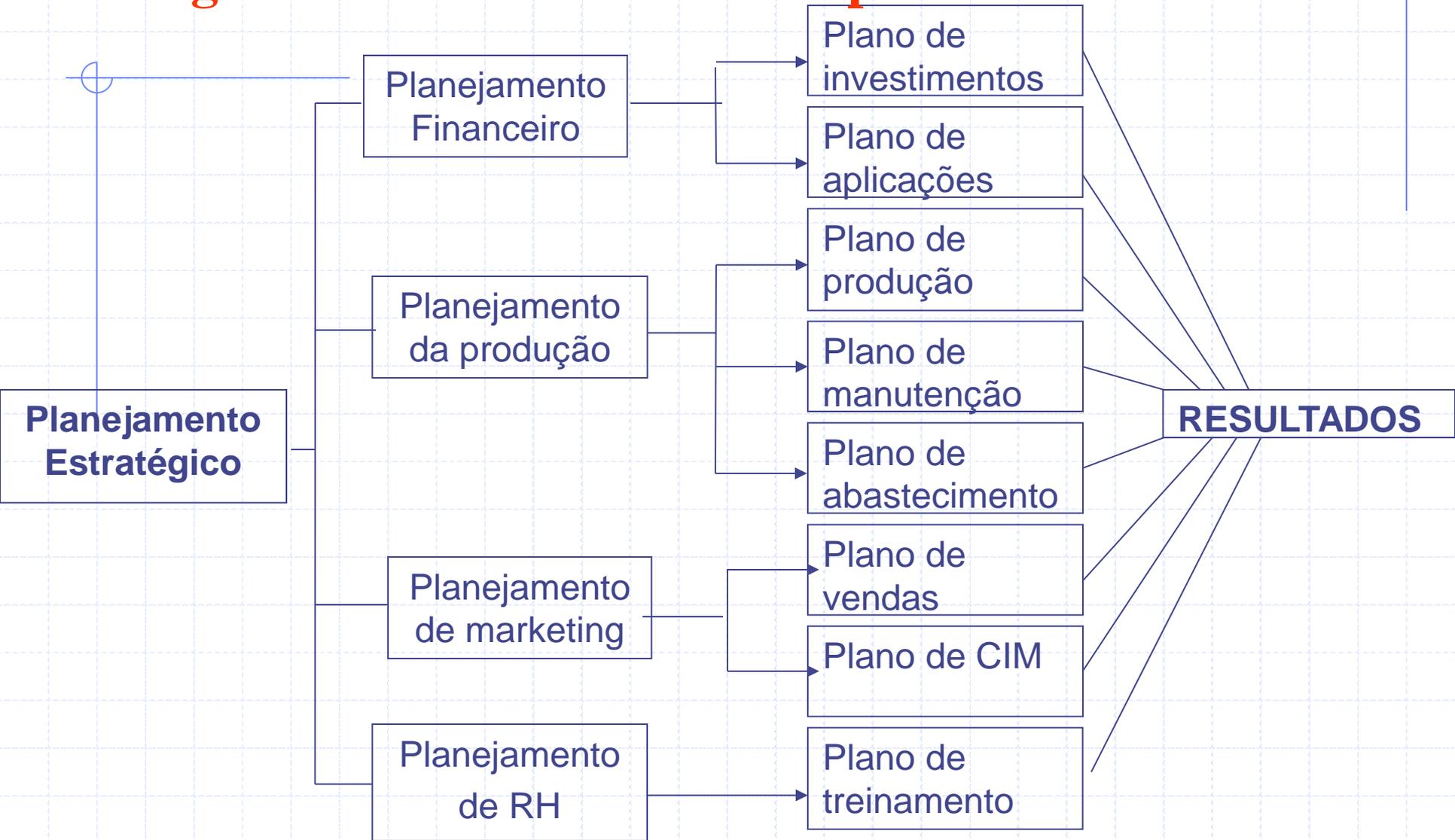
# GESTÃO ESTRATÉGICA



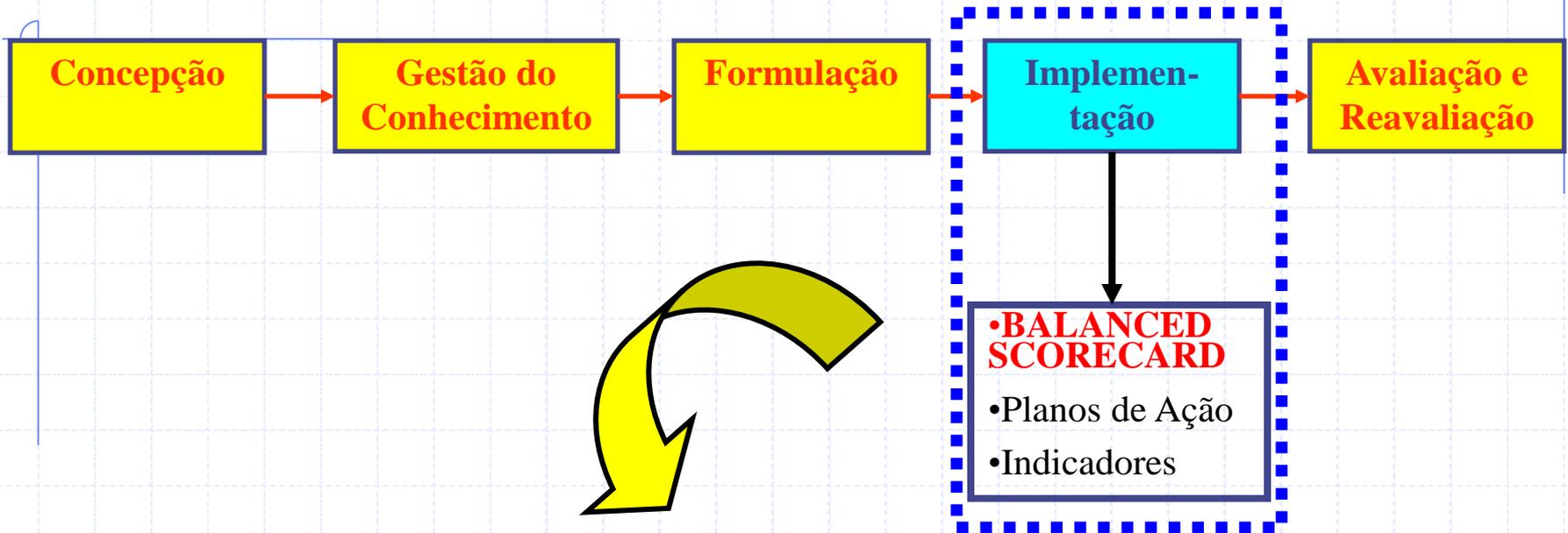
# Gestão Estratégica



# Estratégico → Tático → Operacional



# Gestão Estratégica

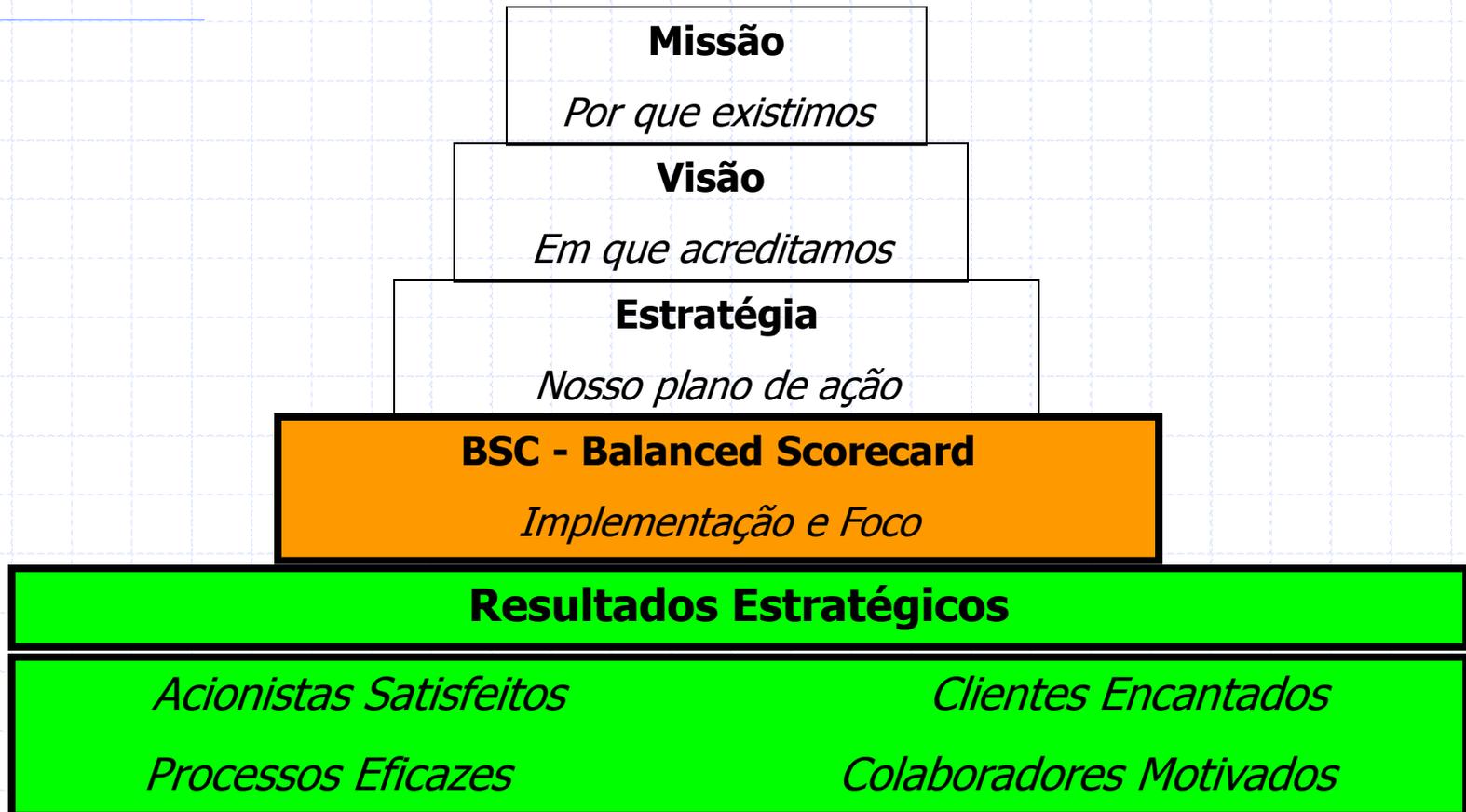


<b>Ferramenta de Gestão</b>	<b>2000</b>	<b>2004</b>
<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>76</b>	<b>79</b>
<b>BSC – Balanced Scorecard</b>	<b>36</b>	<b>57</b>

BSC – “Significado Literal”  
**BALANCED** – Equilibrado  
**SCORECARD** – Cartão de Marcação

Fonte: Pesquisa Anual – Bain & Company 2004

# Relação entre GE e BSC



# Balanced Scorecard

Uma BOA Estratégia não basta

Sua **IMPLEMENTAÇÃO** é a chave

9 entre 10 empresas falham na EXECUÇÃO da  
ESTRATÉGIA

Por que?

Porque não contam com um modelo de gestão que

TRADUZA a Estratégia  $\Rightarrow$  **AÇÃO**.

# Balanced Scorecard

ESTRATÉGIA  
+ EXECUÇÃO

# RESULTADOS

*... é uma ferramenta de gestão que traduz a VISÃO e as ESTRATÉGIAS de uma organização num conjunto coerente(valor) de MEDIDAS DE DESEMPENHO.*

# PENSAMENTO

*Não existe Gerenciamento  
sem medidas.*

(Peter Drucker)

# *Balanced Scorecard*



# Balanced Scorecard



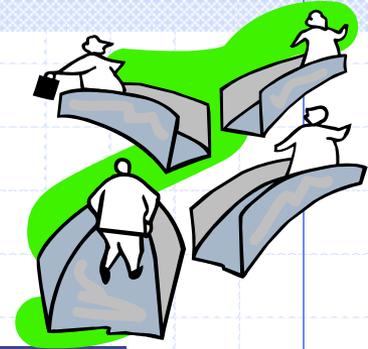
## OBJETIVOS

1. *Esclarecer a Visão e a Estratégia;*
2. *Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;*
3. *Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.*

# O SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL



# BSC: Quadro de Indicadores



*Como adequar e diferenciar a minha visão?*

Para meus acionistas?	Para meus clientes	Para meus Processos internos?	Para minha habilidade de Aprender e Crescer?
Perspectiva Financeira	Perspectiva do Cliente	Perspectiva dos Processos Internos	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

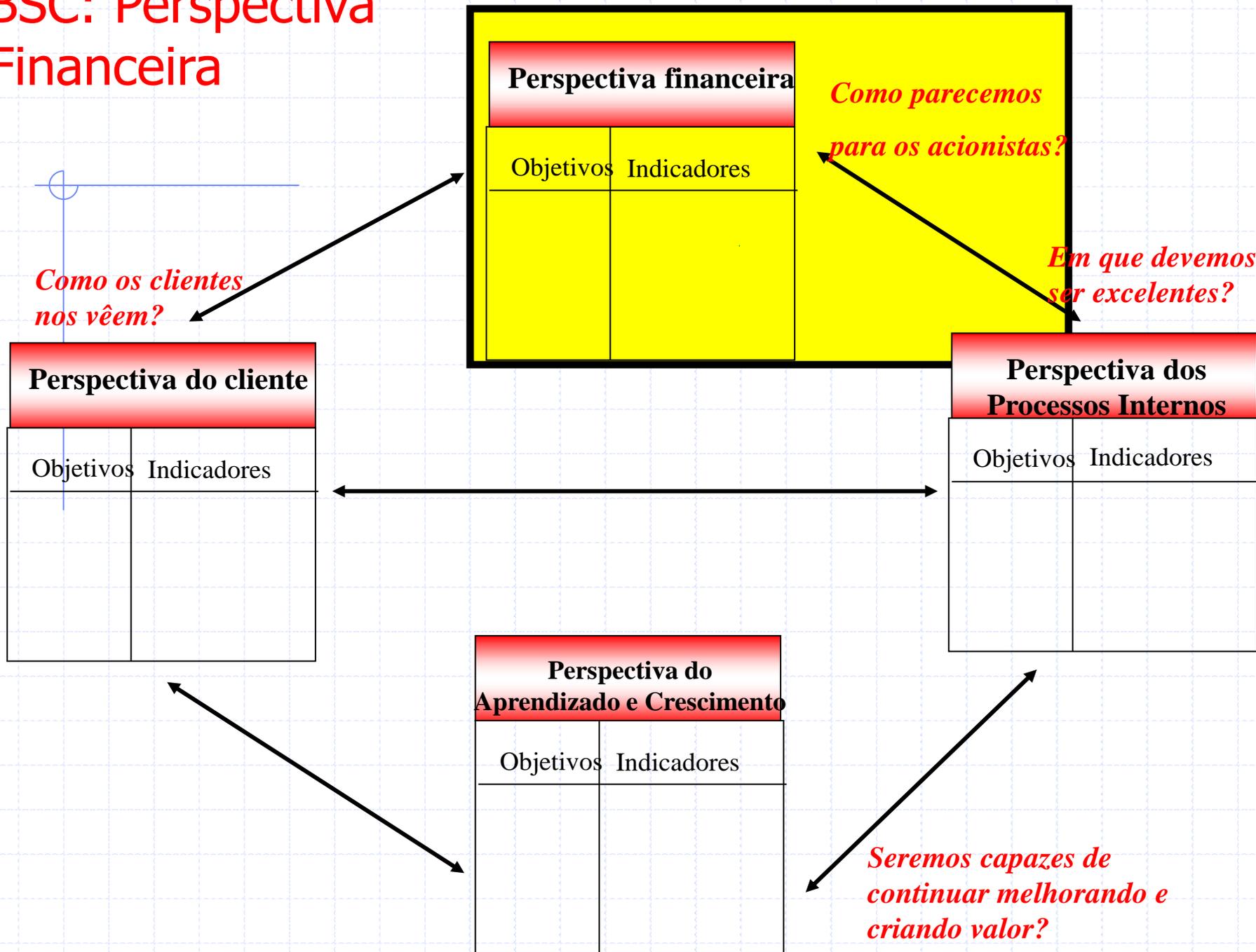
*Quais são os Fatores Críticos de Sucesso?*

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

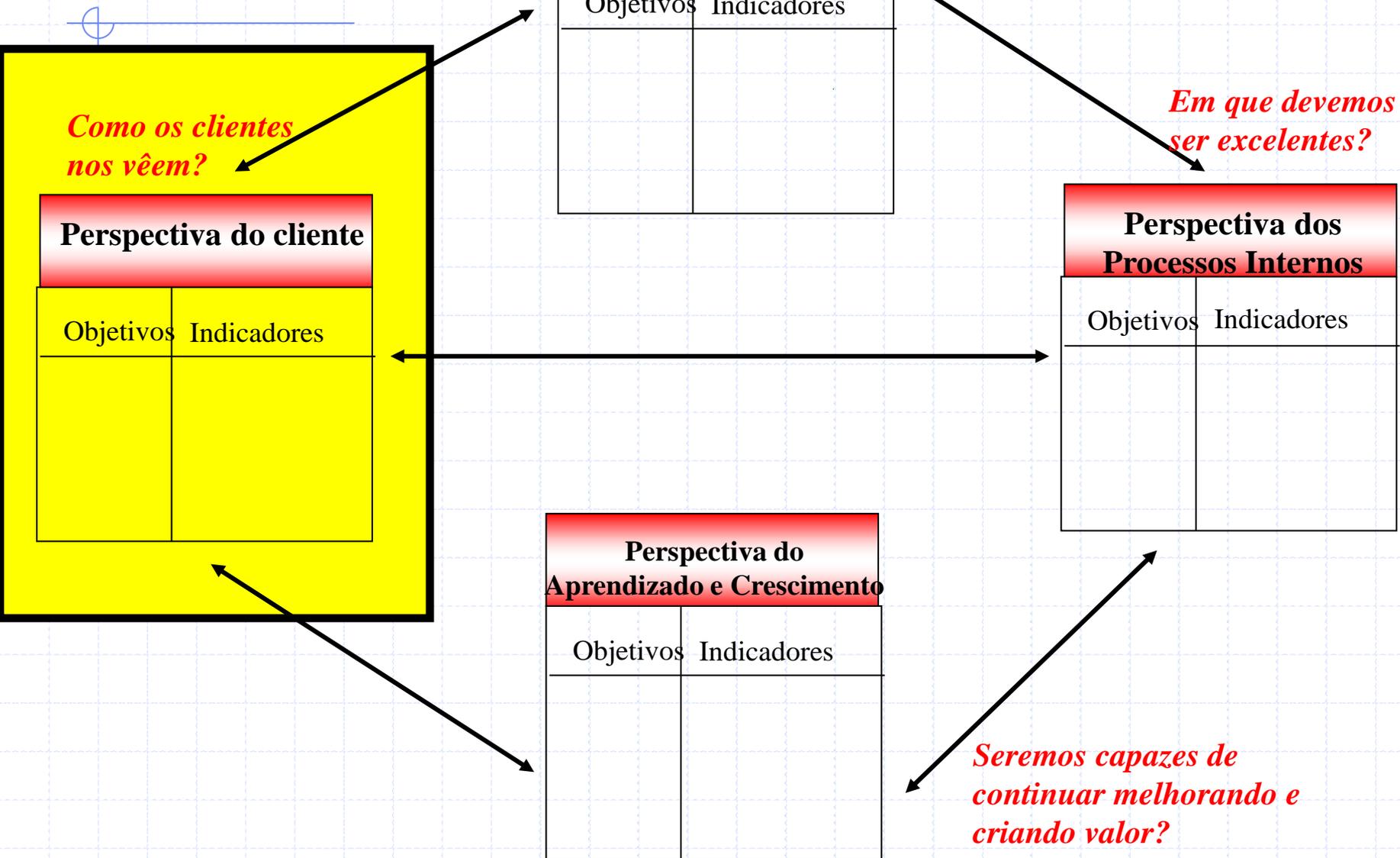
*Quais são as Medidas Críticas?*

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

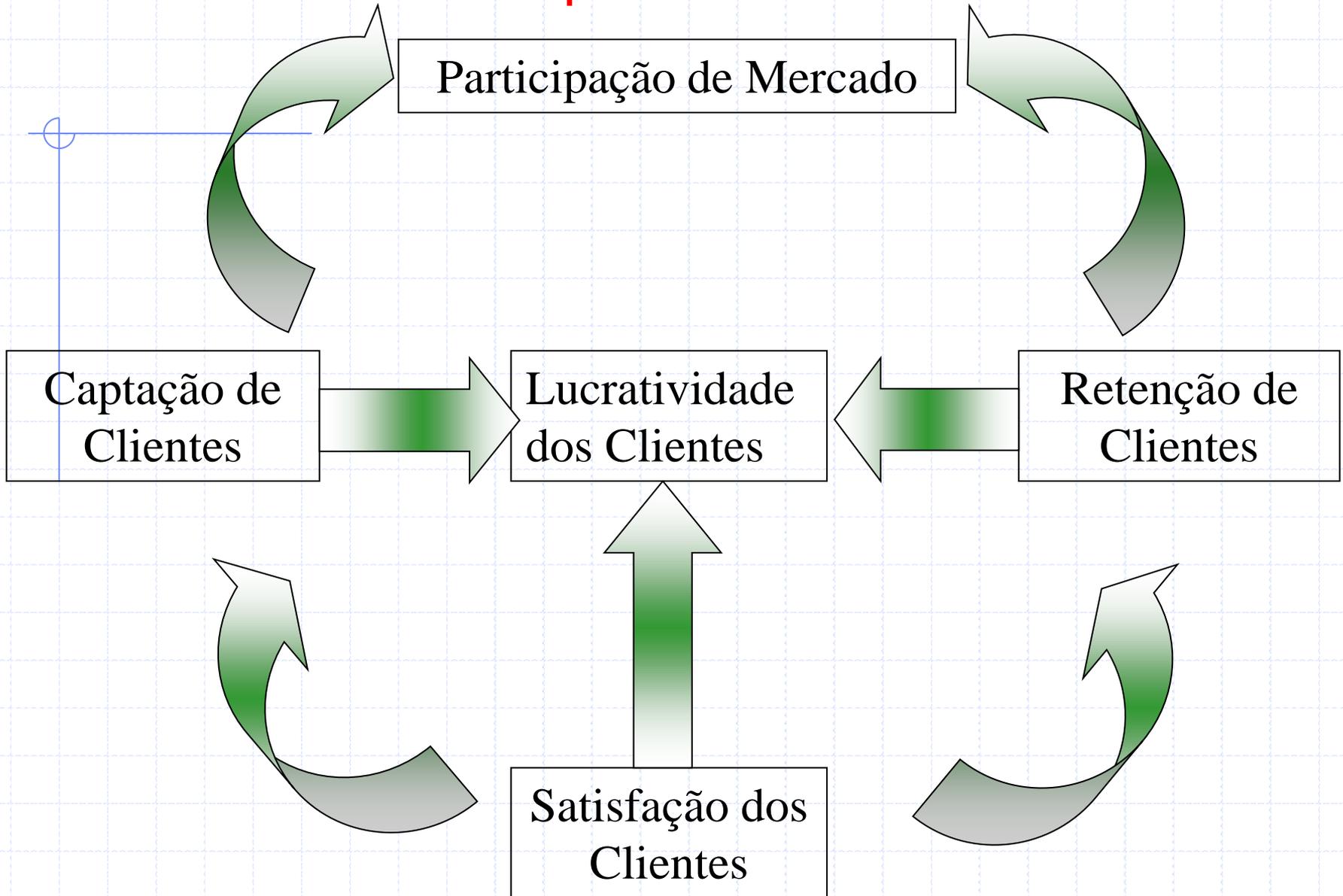
# BSC: Perspectiva Financeira



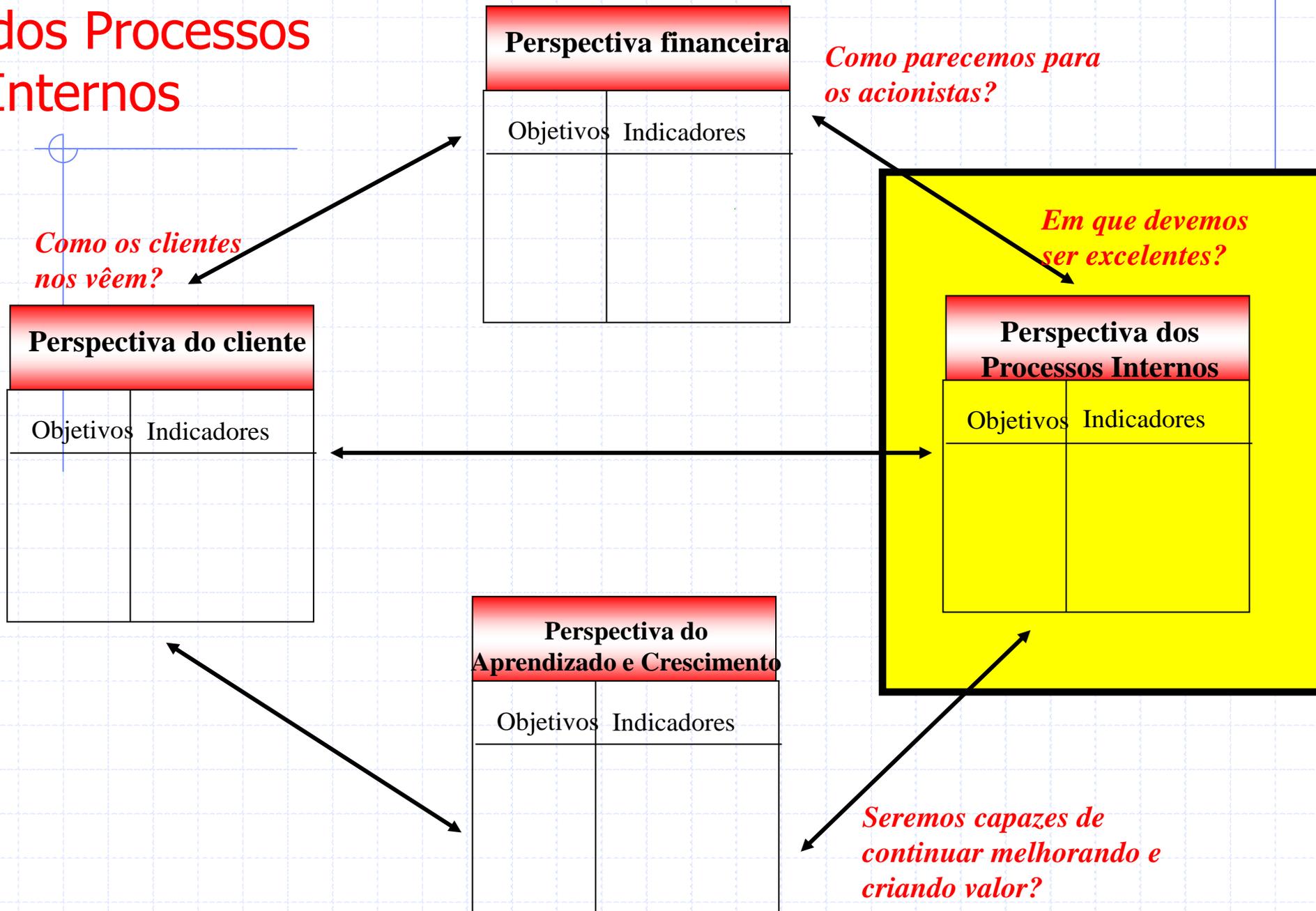
# BSC: Perspectiva dos Clientes



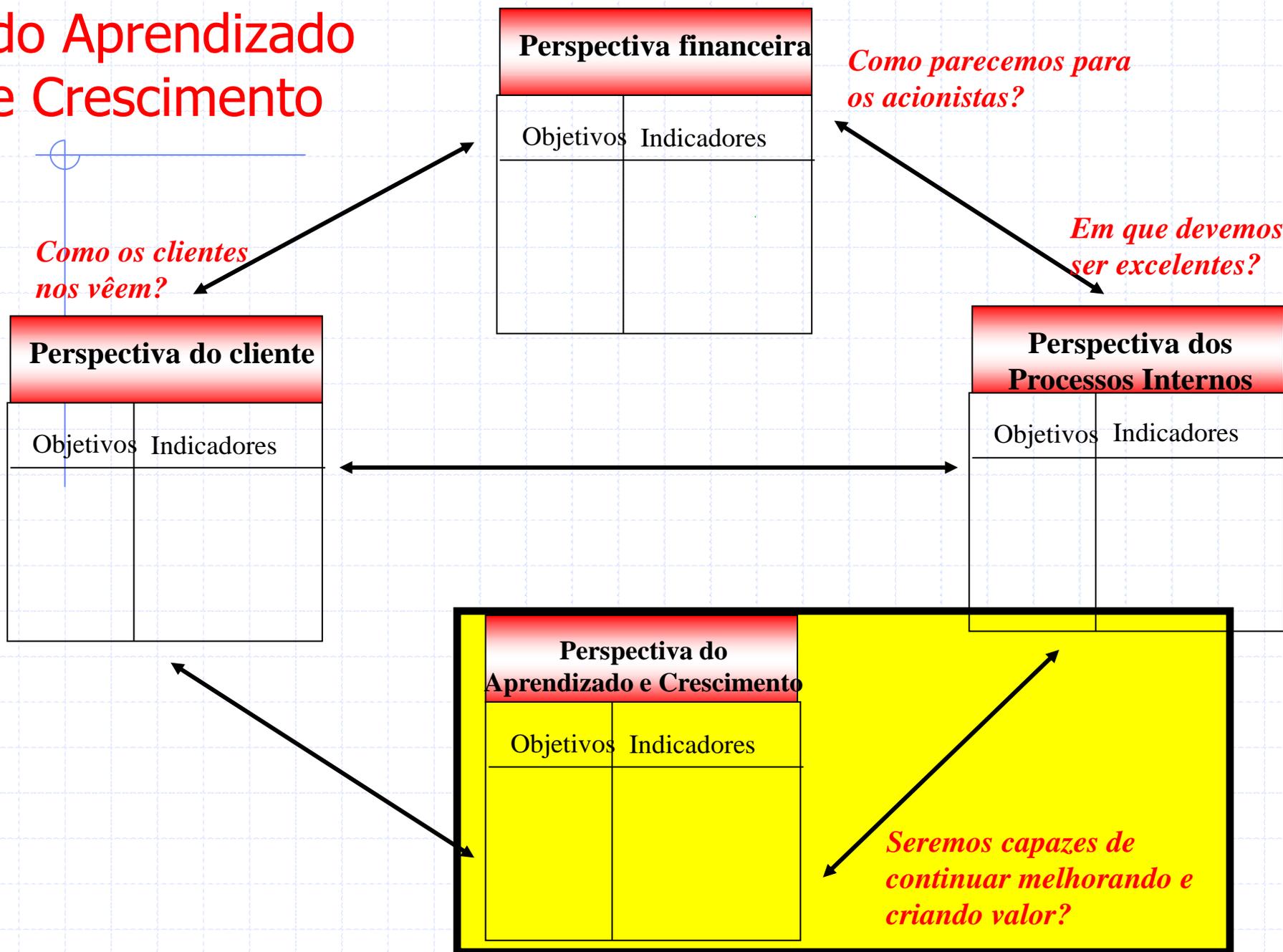
# BSC: Perspectiva dos Clientes



# BSC: Perspectiva dos Processos Internos



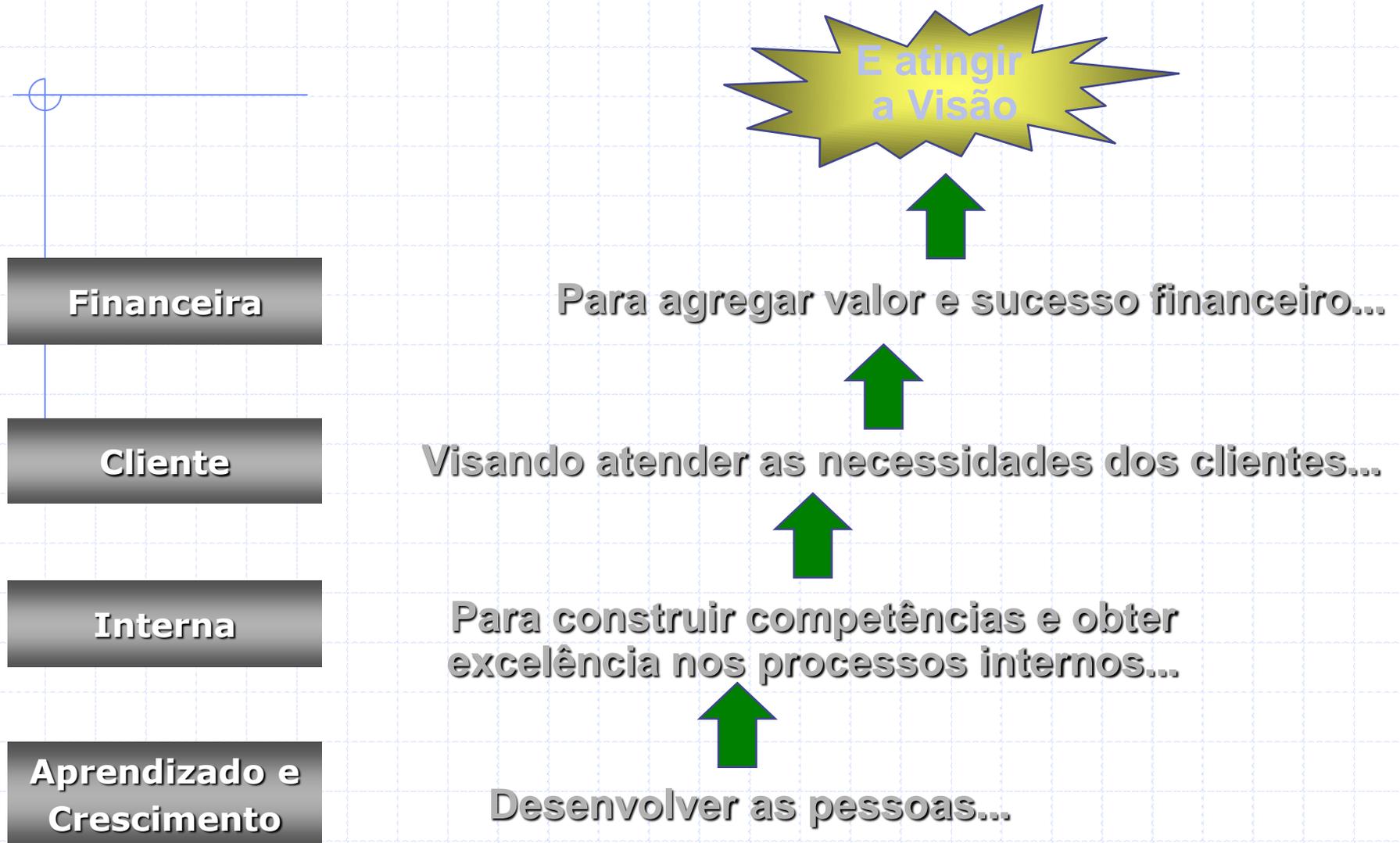
# BSC: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento



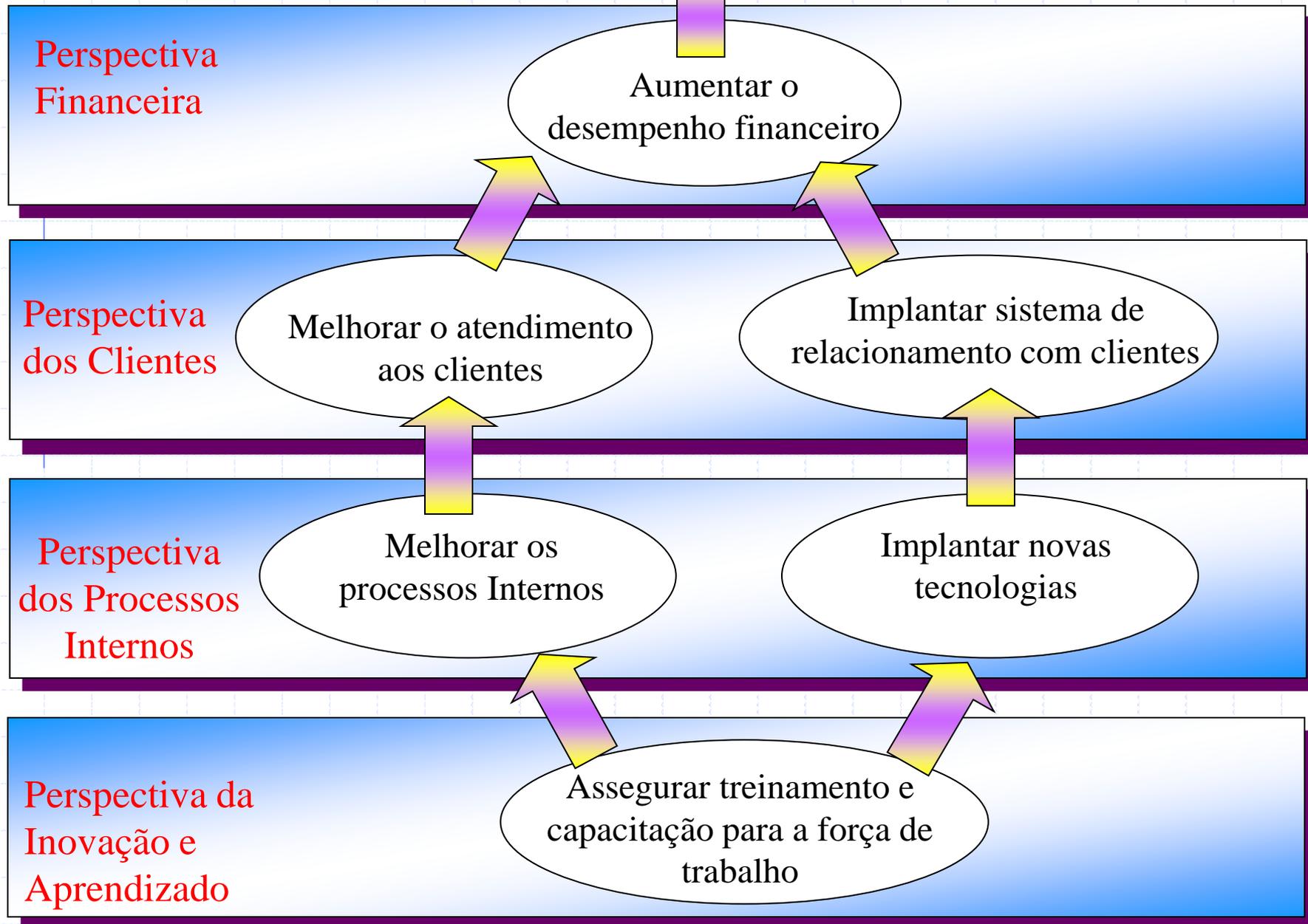
# BSC: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento



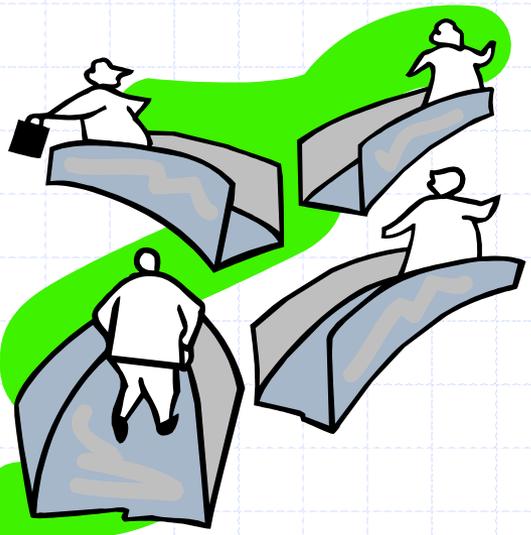
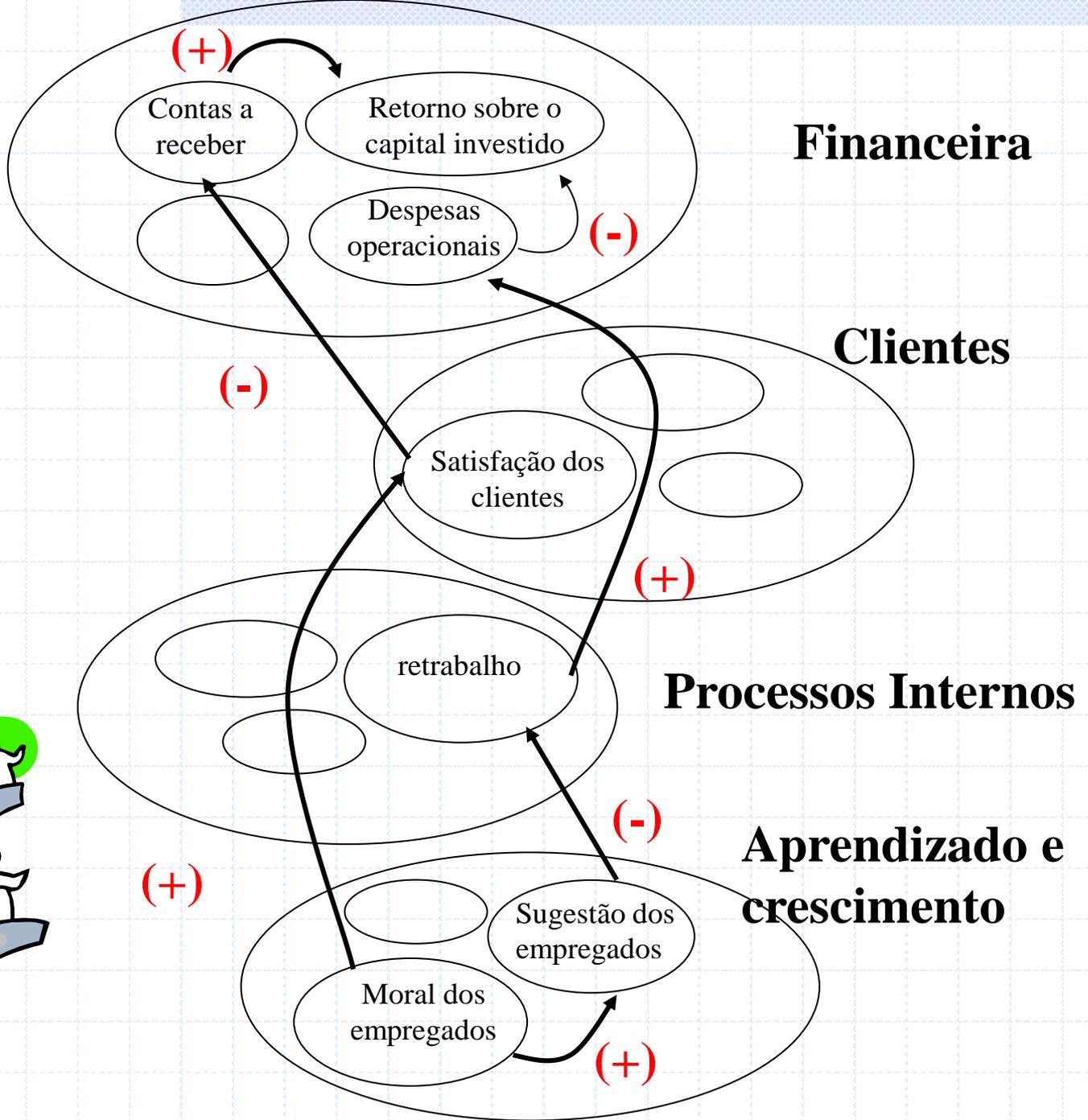
# Lógica Natural de Causa e Efeito



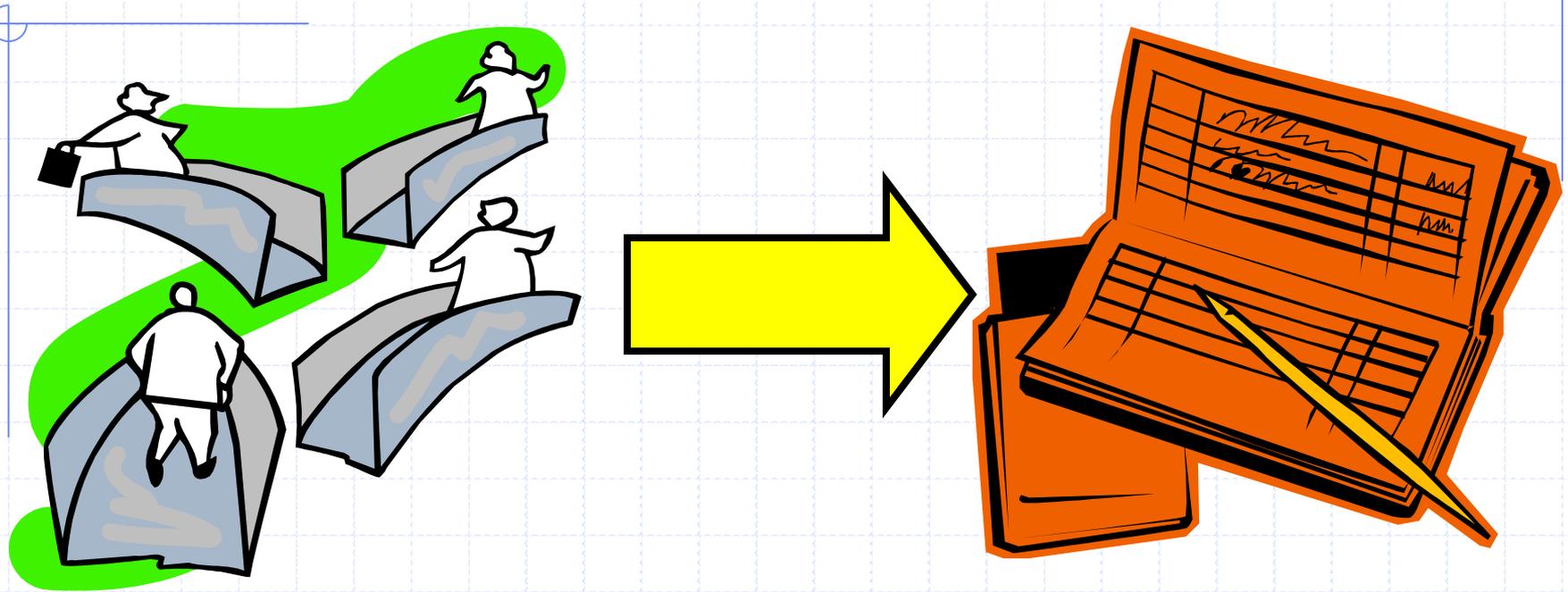
# BSC: Relação Causa-Efeito



# BSC: Relação Causa-Efeito



# MAPAS ESTRATÉGICOS



*São mapas que permitem visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores*

Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	<p>Receitas</p> <p>Lucros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Crescimento do Negócio</li> <li>◆ Participação no Mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Lucro operacional</li> <li>◆ Crescimento do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento de 20% no lucro</li> <li>◆ Aumento de 12% no faturamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento do pontos de vendas</li> <li>◆ Expansão do crédito</li> </ul>
Clientes	<p>Qualidade do Produto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Satisfação do cliente</li> <li>◆ Fidelização do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ % de retenção de clientes</li> <li>◆ % satisfação de clientes</li> <li>◆ Crescimento vendas/ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento de 50% na retenção</li> <li>◆ Aumento de 15% na satisf.</li> <li>◆ Aumento de 12% nas vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Intensificação da propaganda</li> <li>◆ Ampliação de vendedores</li> <li>◆ Implantação do atendimento ao cliente</li> </ul>
Processos Internos	<p>Excelência na Produção</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Melhoria da qualidade da fabricação</li> <li>◆ Maior eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ % de produtos fabricados sem defeitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Melhoria de 30% na qualidade</li> <li>◆ Aumento de 10% na eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Programa de qualidade total</li> <li>◆ Programa de produtividade</li> </ul>
Aprendizado e Crescimento	<p>Competências Pessoais</p> <p>Capacitação das Pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Treinar e equipar o pessoal</li> <li>◆ Maior motivação do pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Produtividade do pessoal</li> <li>◆ Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento de 10% na produtividade</li> <li>◆ Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Implantação da Universidade Corporativa</li> <li>◆ Aumento do treinamento</li> </ul>

# Caso Real



MAPA ESTRATÉGICO

E

INDICADORES

*Manter Liderança de Mercado*

*Eficácia Operacional: Menor Custo*

**Perspectiva Financeira**

Crescer incrementalmente

Maximizar o Mercado

Reduzir os Custos

**Perspectiva de Clientes**

Oferecer Qualidade diferenciada percebida e valorizada pelo cliente

Contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atua

**Perspectiva de Processos**

Desenvolver novos produtos

Fortalecer o atendimento e o relacionamento com o cliente

Otimizar a operação de atendimento da demanda

Melhorar a eficiência de Processos Produtivos

Manter conformidade com a legislação ambiental

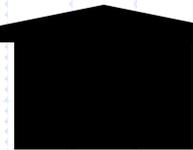
Melhorar a Eficácia dos Investimentos

**Perspectiva de Pessoas e Aprendizado**

Desenvolver Competências

Orientar a empresa a resultados

Garantir Segurança no ambiente de trabalho



**Perspectiva Financeira**

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>
Maximizar o resultado	Lucro Operacional Líquido
Crescer incrementalmente	Participação de Mercado
	Faturamento
Reduzir custos	Custo Total
	Produtividade

**Perspectiva de Clientes**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>
Obter qualidade diferenciada percebida e valorizada pelo cliente	Satisfação de clientes
	Posicionamento dos produtos em relação a concorrência.
Contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde atuamos	Imagem junto à Comunidade

<b>Perspectiva de Processos Internos</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>
Manter conformidade com a legislação ambiental	Índice de conformidade ambiental
Desenvolver novos produtos	% Entregas de novos produtos
Fortalecer o atendimento e o relacionamento com o cliente	Cumprimento das metas de nível de serviço. Número de reclamações de clientes
Otimizar operação de atendimento da demanda	Atendimento aos prazos de entrega
Melhorar eficiência de processos produtivos	Utilização da Capacidade Instalada
	Perdas de matéria-prima
Melhorar a Eficiência e Eficácia dos Processos de Investimentos	Atrasos em projetos de investimentos
	Avaliação de Retorno

<b>Perspectiva de Pessoas e Aprendizado</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>
Orientar a empresa a resultados	Pesquisa com Colaboradores
Desenvolver competências	Nível de atendimento ao perfil de competências
Garantir segurança no ambiente de trabalho	Total de Acidentes

# Detalhamento dos Indicadores

<b>Indicador Estratégico BSC</b>	<b>Descrição do Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Unidade de Medida</b>	<b>Critério de Acompanhamento</b>	<b>Frequência de Mensuração</b>	<b>Responsável pelo Indicador</b>
<b>Nível de Atendimento ao Perfil de Competências</b>	Mede o nível de alcance do perfil de competências (técnica, humana e conceitual) por grupo de cargos.	A/B  A= N: Fatores acima da meta  B= N: Total de fatores	%	Status	Anual	RH

# METAS CORPORATIVAS

<b>Indicador</b>	<b>Metas (% em relação a 2001)</b>		
<b>Financeira</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Lucro operacional líquido	+16%	+23%	+30%
Participação de mercado	+3%	+5%	+6%
Faturamento	+4%	+12%	+16%
Custo total	-1,5%	-2,9%	-2,4%
Produtividade	+4%	+10%	+12%
<b>Clientes</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Satisfação de clientes	+15%	+20%	+30%
Número de reclamações de clientes	-30%	-47%	-58%
Posicionamento dos produtos em relação a concorrência	+12%	+15%	+20%
Imagem junto à Comunidade	+5%	+12%	+18%

# METAS CORPORATIVAS

<b>Indicador</b>	<b>Metas (% em relação a 2001)</b>		
<b>Processos Internos</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Índice de conformidade ambiental	+48%	+67%	+73%
% Entregas de novos produtos	+7%	+21%	+26%
Cumprimento das metas de nível de serviço.	+15%	+20%	+30%
Número de reclamações de clientes	-30%	-47%	-58%
Atendimento aos prazos de entrega	+12%	+50%	+50%
Utilização da Capacidade Instalada	+45%	+45%	+45%
Perdas de matéria-prima	-17%	-24%	-27%
Atrasos em projetos de investimentos	-25%	-50%	-75%
Avaliação de Retorno	+4%	+4%	+8%
<b>Pessoas e Aprendizado</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Pesquisa com Colaboradores	+5%	+8%	+10%
Nível de atendimento ao perfil de competências	+2,5%	+5%	+8%
Total de Acidentes	-25%	-50%	-90%

# Caso Real

VALE DO RIODOCE

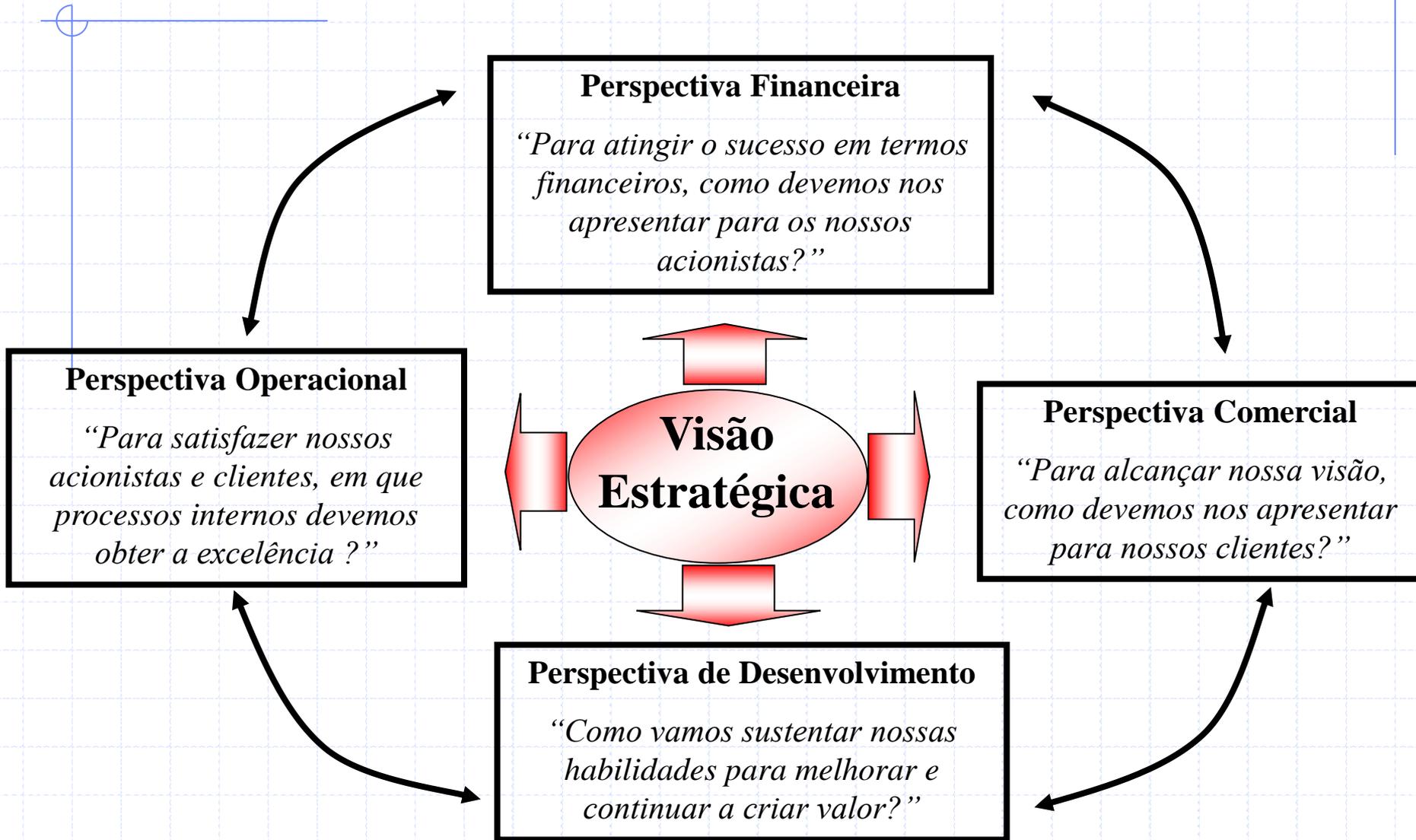
MAPA ESTRATÉGICO

E

INDICADORES

# Painel de Controle Integrado

... que são compensadas pelo Painel de Controle Integrado, que é um sistema de gestão abrangendo variáveis financeiras, comerciais, operacionais e de desenvolvimento...



# Exemplo de Balanced Score Card

## Objetivos:

### Financeiros:

- F1-Aumentar Rentabilidade
- F2-Ampliar fontes de Receita
- F3-Reduzir estrutura Custos

## Medidas Estratégicas:

- Retorno s/o cap. aplicado
- Crescimento anual faturamento
- Custo por acesso instalado

Atual: Ano 1: Ano 2: Ano 3: Ano 4:

### Mercadológicos:

- M1-Melhorar satisfação usuário
- M2-Melhorar satisfação pós-venda
- M3-Aumentar intensidade de uso
- M4-Manter Market Share
- M5-Melhorar qualidade do serviço
- M6-Diversificar fontes de receita

- Penetração do mercado
- Retenção do usuário atual
- Air time/usuário/mês
- Market Share
- Taxa de bloqueio
- Aumento receita de novos serviços

2% 4% 4,5% 5% 5,5%  
 90% 95% 90% 93% 95%  
 200 min. 230 min. 250 min. 260 min. 260 min.  
 100% 90% 80% 70% 70%  
 12% 6% 4% 2% 2%  
 0% 20% 30% 30% 30%

### Processos Internos:

- I1-Conhecer melhor o mercado
- I2-Desenvolver tecnologia digital
- I3-Criar pacotes tarifários p/segmentos
- I4-Deslocar clientes p/novos canais
- I5-Aumentar a área coberta
- I6-Melhorar qualidade manutenção
- I7-Melhorar produtividade operacional

- Participação de usuários digitais
- Aumento receita de pacotes
- Aumento de novos canais
- Aumento da área coberta
- No. de pedidos de manutenção/mês
- Receita operacional anual/funcionário

0% 15% 30% 40% 50%  
 0% 10% 20% 25% 30%  
 0% 50% 30% 20% 20%  
 20% 30% 40% 40% 40%  
 55 mil 40 mil 20 mil 15 mil 15 mil  
 \$50 mil \$70 mil \$80 mil \$90 mil \$90 mil

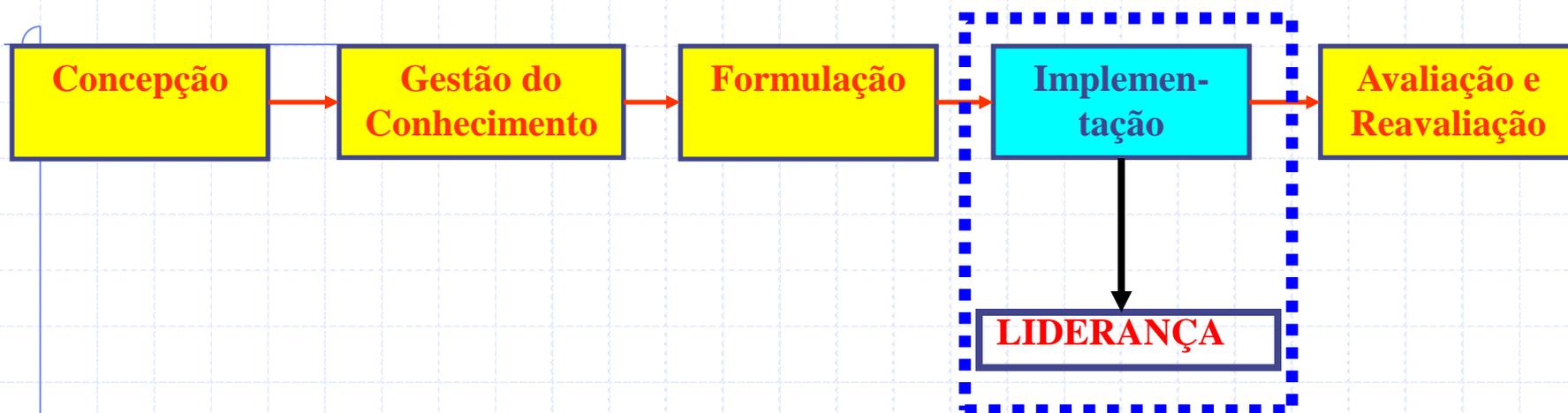
### Infra estrutura:

- E1-Desen. Competências Estratégicas
- E2-Des. Sistema Informa. Estratégicas
- E3-Alinhamento de objetivos pessoais

- Taxa de pessoal treinado
- Taxa de disponib. de informações.
- Lucro Líquido Anual/empregado

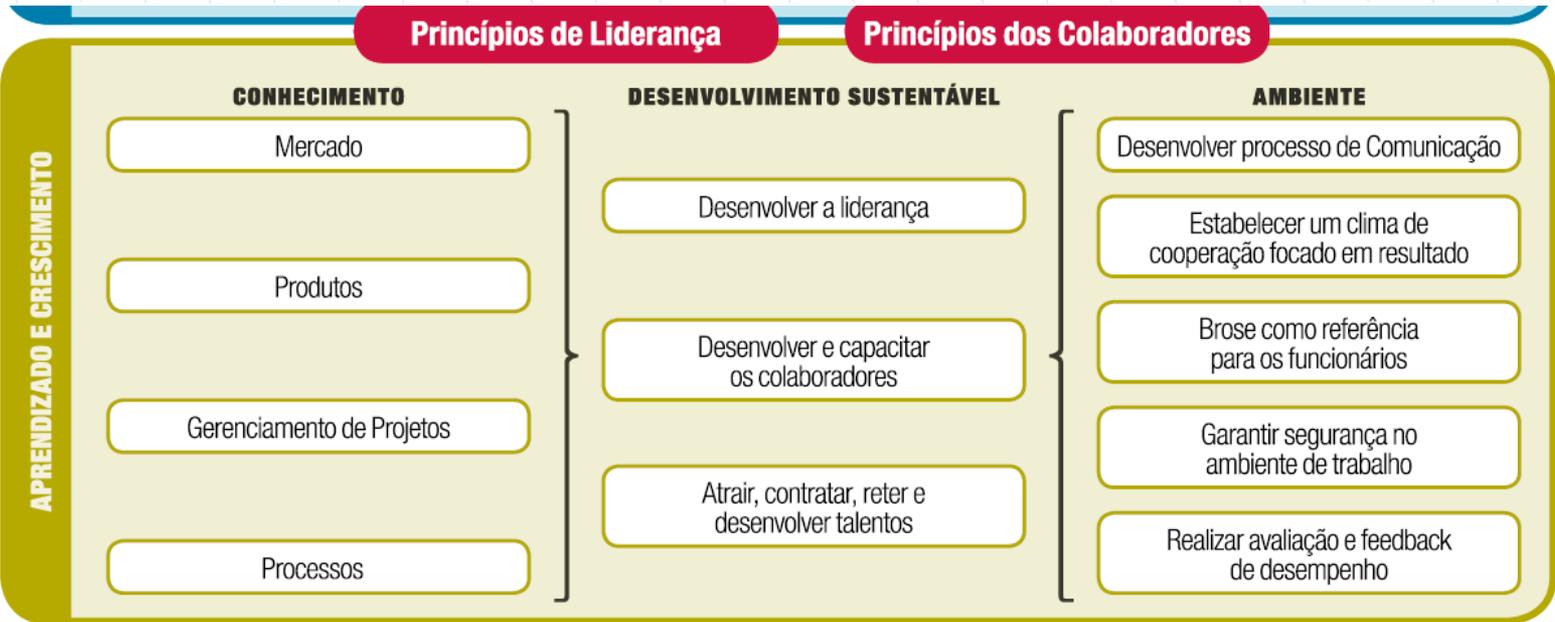
20% 40% 60% 80% 90%  
 20% 40% 50% 60% 70%  
 \$ 5 mil \$ 6 mil \$ 7 mil \$ 8 mil \$ 9 mil

# Gestão Estratégica

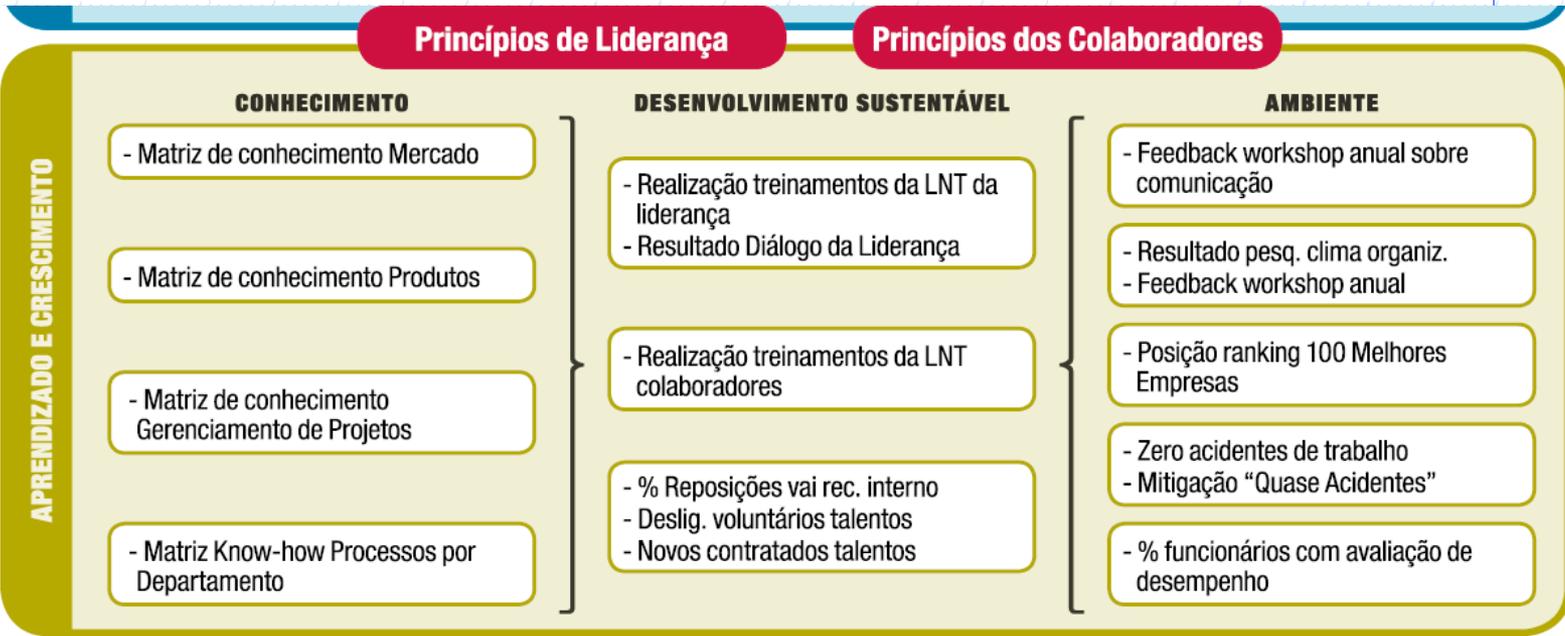


*Não importa o tamanho da sua empresa, o que importa é o Modelo de Gestão e de Liderança*

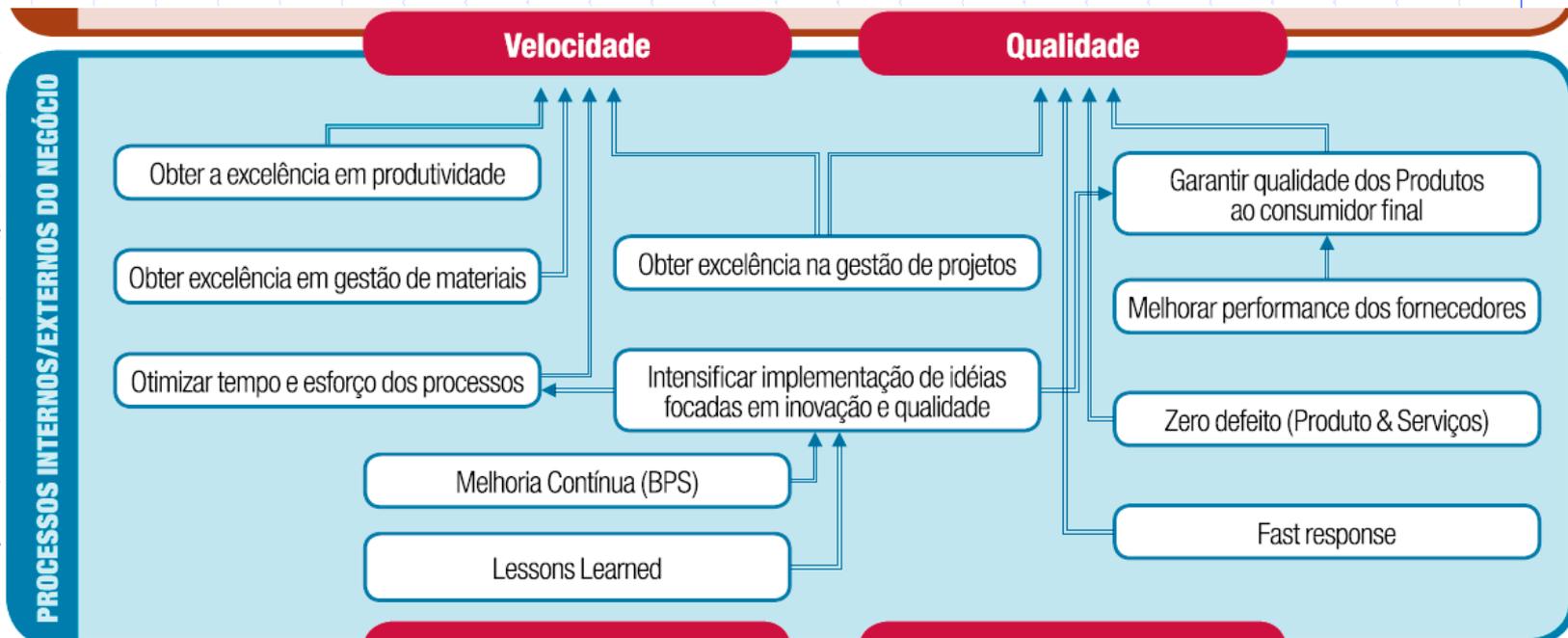
**Objetivos Estratégicos**



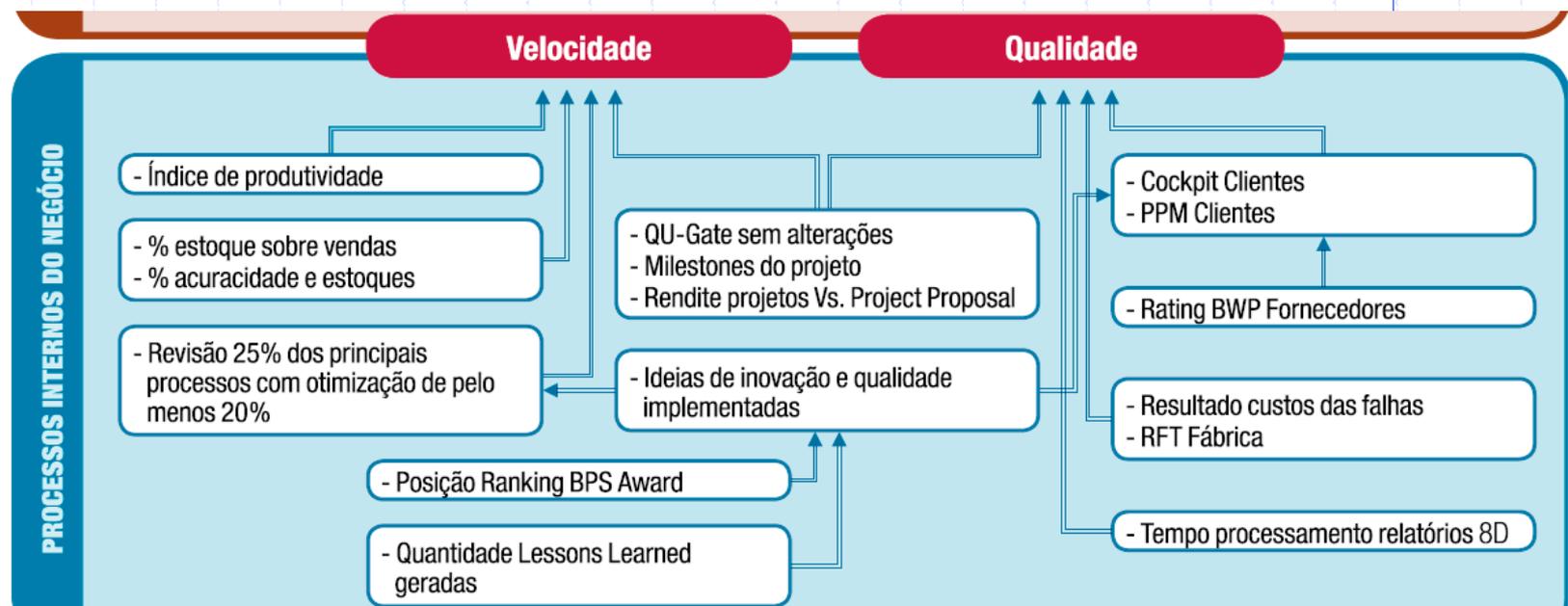
**Indicadores Estratégicos**



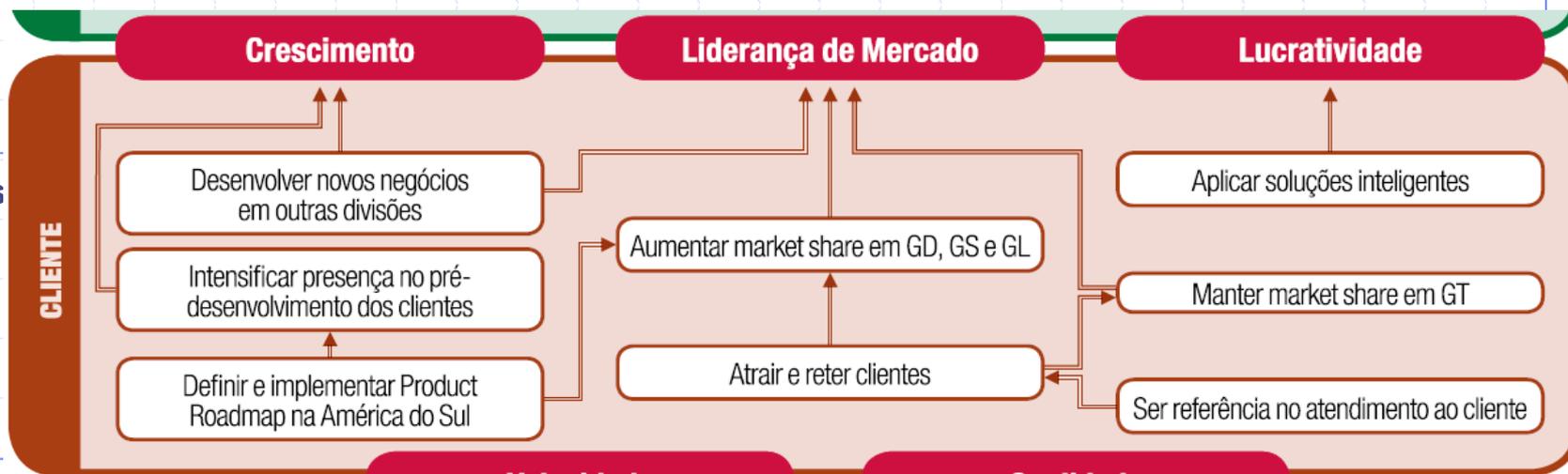
## Objetivos Estratégicos



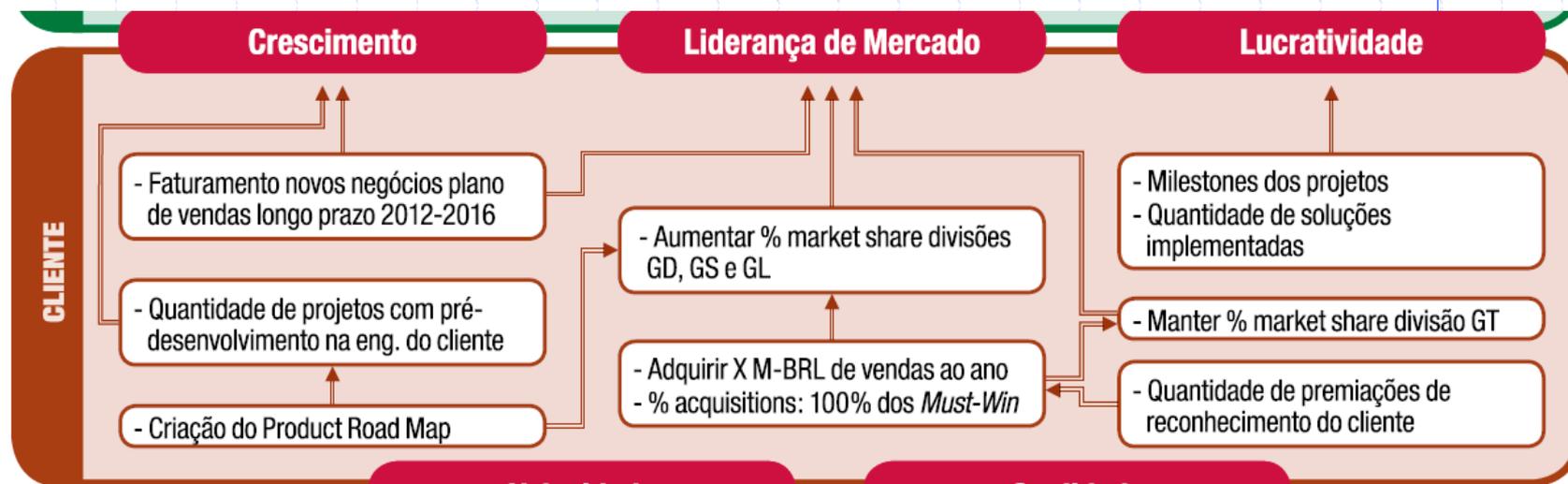
## Indicadores Estratégicos



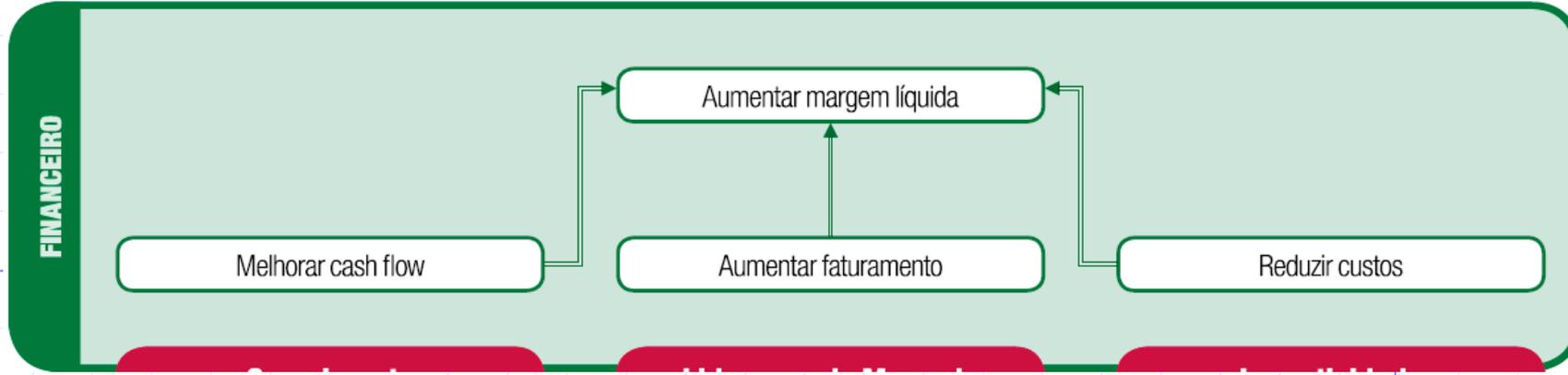
## Objetivos Estratégicos



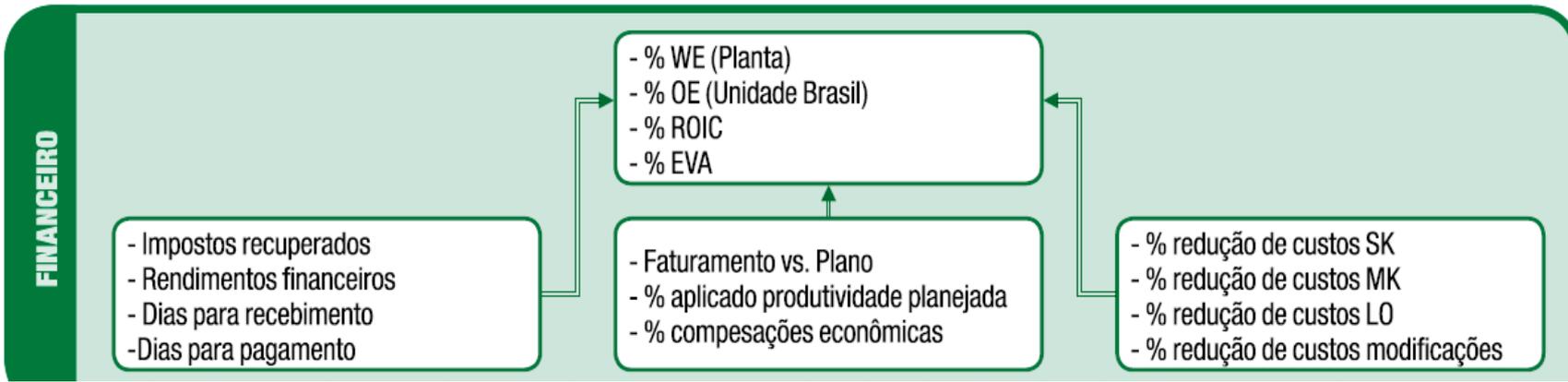
## Indicadores Estratégicos



**Objetivos Estratégicos**



**Indicadores Estratégicos**



# REFLEXÃO FINAL

*O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no Dicionário*

*Muito Obrigado .....*

