



FACULDADE UNIÃO DAS AMÉRICAS – UNIAMÉRICA

Tópicos Especiais em Administração

Balanced Score Card - BSC

Me. Edvin K. F. Granville
Foz do Iguaçu,
23 de junho de 2009

Objetivo

- Estimular uma reflexão a respeito das origens e manifestações da cultura na sociedade;
 - Definir cultura dentro das organizações;
 - Analisar algumas vantagens e desvantagens propiciadas pela cultura organizacional.
-

A ESTRATÉGIA EM AÇÃO: BALANCED SCORECARD

- **ROBERT S. KAPLAN**
- **DAVID P. NORTON**



BALANCED SCORECARD (BSC)

- 1. Apresentação**
 - 2. Medidas e Gerenciamento na Era da Informação**
 - 3. Por que a Empresa necessita de um Balanced Scorecard**
 - 4. Parte Um: Medindo a Estratégia**
 - 5. Perspectiva Financeira**
-

1. APRESENTAÇÃO

- **PROPOSTA DE ESTUDO**

- Novo modelo de medição de desempenho

- **CONSTITUIÇÃO E AMPLIAÇÃO**

- Analog Devices – scorecard corporativo

- ~~Perspectivas: financeira, cliente, interna, inovação e~~
aprendizado

- **UTILIZAÇÃO**

- Sistema Gerencial
- Empresas de diversos tipos e setores

2. MEDIDAS E GERENCIAMENTO NA ERA DA INFORMAÇÃO

- **COMPETINDO NA ERA DA INFORMAÇÃO** ▪ Novo
Ambiente Operacional
 - **MODELO CONTÁBIL TRADICIONAL**
 - **O BALANCED SCORECARD**
 - Como Sistema Gerencial
-

2. MEDIDAS E GERENCIAMENTO NA ERA DA INFORMAÇÃO

- **COMPETINDO NA ERA DA INFORMAÇÃO**

- Novo Ambiente Operacional
 - Processos Interfuncionais
 - Ligação com clientes e fornecedores
 - Segmentação de clientes
 - Escala Global
 - Inovação
 - Trabalhadores de Conhecimento

2. MEDIDAS E GERENCIAMENTO NA ERA DA INFORMAÇÃO

- **MODELO CONTÁBIL TRADICIONAL**

- *“O ideal é que o modelo de contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e conscientes, e clientes satisfeitos e fiéis”. (Kaplan, Norton, 1997).*

2. MEDIDAS E GERENCIAMENTO NA ERA DA INFORMAÇÃO

- **O BALANCED SCORECARD**

- Como Sistema Gerencial

- Esclarecendo a visão e estabelecendo o consenso

- Comunicando e vinculando recompensas a medidas de desempenho

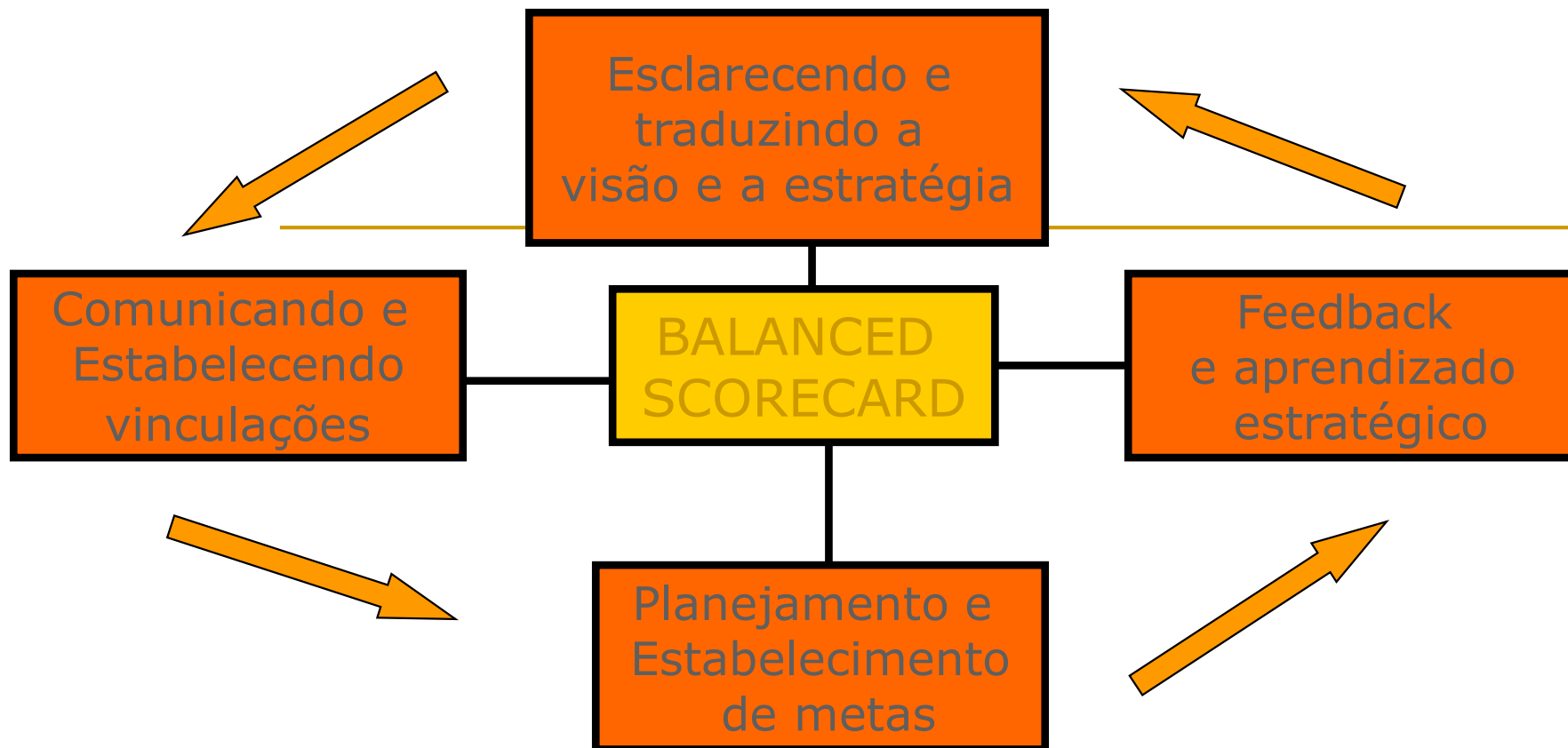
- Alinhando iniciativas estratégicas e estabelecendo marcos de referência

- Articulando a visão compartilhada e facilitando a revisão e o aprendizado estratégico

2. MEDIDAS E GERENCIAMENTO NA ERA DA INFORMAÇÃO

- **O BALANCED SCORECARD**

- Como Sistema Gerencial



3. POR QUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALANCED SCORECARD

- **MEDIDAS FINANCEIRAS**
 - **BSC – PERSPECTIVAS**
 - **ASSOCIANDO MEDIDAS NUMA ESTRATÉGIA**
 - **QUESTIONAMENTOS**
 - **LIMITAÇÕES DAS MEDIDAS FINANCEIRAS**
-

3. POR QUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALANCED SCORECARD

- **MEDIDAS FINANCEIRAS**

- **Origem e evolução**

- *Livros-caixa (antes do séc.XIX)*

- *Retorno sobre o Investimento; Orçamento Operacional (pós Rev.Industrial)*

- **Limitações**

- *Produção curto prazo, prejudicando busca por investimentos em oportunidades de crescimento.*

3. POR QUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALANCED SCORECARD

BSC – PERSPECTIVAS

Para ser bem-sucedido financeiramente, como devemos nos mostrar para os nossos acionistas?

PERSPECTIVA FINANCEIRA

OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS

Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos nos sobressair?

PERSPECTIVA DO CLIENTE

OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS



PERSPECTIVAS DE PROCESSO INTERNO

OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS

Para cumprir nosso ponto de vista, como sustentaremos nossa capacidade para mudar e melhorar?

APRENDIZAGEM e PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO

OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS

Para atingir nosso ponto de vista, como sustentaremos nossa capacidade para mudar e melhorar?

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, 1996

3. POR QUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALANCED SCORECARD

- **ASSOCIANDO MEDIDAS NUMA ESTRATÉGIA**

- **Relações de causa e efeito**

- *O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (**hipóteses**) entre os objetivos (**e as medidas**) nas várias perspectivas, para que elas sejam gerenciadas e validadas.*

- **Vetores de desempenho**

- Combinação adequada de resultados (**indicadores de fatos**) e vetores de desempenho (**indicadores de tendências**) da estratégia da unidade de negócios.

3. POR QUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALANCED SCORECARD

■ QUESTIONAMENTOS

- **As medidas financeiras devem ser abandonadas?**
 - **As quatro perspectivas são suficientes?**
 - **O que é uma unidade organizacional para o Balanced Scorecard?**
 - **Posicionamento estratégico ou desenvolvimento de competências essenciais/capacidades?**
-

3. POR QUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALANCED SCORECARD

- **LIMITAÇÕES DAS MEDIDAS FINANCEIRAS**
 - Fornecer maiores informações sobre planos, oportunidades, riscos e incertezas.
 - Concentrar-se mais nos fatores que criam valor a longo prazo.
 - Alinhar melhor as informações reportadas externamente com as informações reportadas internamente à alta administração para a gestão de negócios.
-

4. MEDINDO A ESTRATÉGIA

■ ELABORAÇÃO

- Medidas genéricas
- Vinculação entre objetivos e medidas
- Outras unidades organizacionais

■ UTILIZAÇÃO

- Sistema de Gerenciamento Estratégico
- Empresas analisadas:
 - *de construções submarinas, divisão de atividades bancárias varejistas, divisão de marketing e refino de empresa petrolífera, divisão de seguros patrimoniais, varejista de vestuário.*

5. PERSPECTIVA FINANCEIRA

- **VINCULAÇÃO DOS OBJETIVOS À ESTRATÉGIA DAS UNIDADES DE NEGÓCIOS**
 - **GERENCIAMENTO DE RISCO**
 - **TEMAS ESTRATÉGICOS**
 - **Crescimento e mix de receita**
 - **Redução de custo/melhoria de produtividade**
 - **Utilização dos ativos/estratégia de investimentos**
 - **OBJETIVOS E MEDIDAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCO**
-

5. PERSPECTIVA FINANCEIRA

- **VINCULAÇÃO DOS OBJETIVOS À ESTRATÉGIA DAS UNIDADES DE NEGÓCIOS**

- **Crescimento**
- **Sustentação**
- **Colheita**

5. PERSPECTIVA FINANCEIRA

- **GERENCIAMENTO DE RISCO**

- *“As empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco. Em geral, o gerenciamento de risco é um objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado definido pela estratégia de negócios”.* (Kaplan, Norton, 1997).

5. PERSPECTIVA FINANCEIRA

- **TEMAS ESTRATÉGICOS**

- **Crescimento e mix de receita**

- *Novos produtos*
 - *Novas aplicações*
 - *Novos clientes e mercados*
 - *Novas relações*
 - *Novo mix de produtos e serviços*
 - *Nova estratégia de preços*
-

5. PERSPECTIVA FINANCEIRA

- **TEMAS ESTRATÉGICOS**

- **Redução de custos/melhoria de produtividade**

- *Aumento da produtividade da receita*
 - *Redução dos custos unitários*
 - *Melhoria do mix de canais*
 - *Redução das despesas operacionais*
-

5. PERSPECTIVA FINANCEIRA

- **TEMAS ESTRATÉGICOS**

- **Utilização dos ativos/estratégia de investimento de receita**

- *Ciclo de caixa*

- *Melhoria da utilização dos ativos*

5. PERSPECTIVA FINANCEIRA

- **OBJETIVOS E MEDIDAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCO**
 - *Além da lucratividade, a administração de risco deve ser , do ponto de vista estratégico, incorporada como objetivo à perspectiva financeira.*

RECAPITULANDO

- **BSC – SISTEMA DE GERENCIAMENTO**

- Traduzir a missão e estratégia em objetivos tangíveis

- **ELABORAÇÃO / UTILIZAÇÃO**

- Identificação medidas genéricas em cada perspectiva
- Empresas que utilizam

- **PERSPECTIVA FINANCEIRA**

- Lucratividade e gerenciamento de risco
-

Capítulo 4

Perspectiva dos Clientes

PERSPECTIVA DOS CLIENTES

- Segmentação de Mercado
 - Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes
 - Participação de Mercado
 - Retenção de Clientes
 - Captação de Clientes
 - Satisfação de Clientes
 - Lucratividade de Clientes
 - Além da Essência: Medindo as Propostas de Valor
 - Atributos dos Produtos e Serviços
 - Relacionamento com os Clientes
 - Imagem e Reputação
 - O Case da Kenyon Stores
-

PERSPECTIVA DOS CLIENTES

- Identificação dos segmentos de clientes e mercado e medidas de satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade
 - Identificação de propostas de valor aos clientes
 - Traduzir declarações de missão e estratégia em objetivos específicos, baseados no mercado e clientes
-

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

- BSC, como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um dos segmentos
- Por que segmentar? Intenção de satisfazer a todos os clientes, leva ao risco de não atender bem a nenhum
- Exemplo da Pioneer Petroleum: a partir dos dados dos segmentos de clientes direcionou seu foco para os compradores mais rentáveis, com propostas de valor específicas
- Depois de segmentar: cuidar dos objetivos e indicadores específicos
- 1º - Grupos de Medidas Essenciais (satisfação dos clientes, participação de mercado, retenção de clientes)
- 2º - Vetores de Desempenho (diferenciadores) dos resultados fornecidos aos clientes

GRUPO DE MEDIDAS ESSENCIAIS DOS CLIENTES

- Participação de mercado, retenção de clientes, captação, satisfação e lucratividade de clientes



Grupo de Medidas Essenciais

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E DE CONTA

- Participação de Mercado: Grupos setoriais, associações comerciais, estatísticas de governo e fontes públicas
 - Participação na Conta de Negócios dos Clientes
-

Grupo de Medidas Essenciais
RETENÇÃO DE CLIENTES

- Identificar, medir e fidelizar
-

Grupo de Medidas Essenciais
CAPTAÇÃO DE CLIENTES

- Medida pelo número de novos clientes ou pelo volume vendido aos novos clientes
 - Análise também a partir da taxa de conversão às propostas encaminhadas
-

Grupo de Medidas Essenciais
SATISFAÇÃO DE CLIENTES

- Apenas quando os clientes classificam suas experiências de compra como “total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição”
 - Feedback dos clientes e pesquisa de satisfação
-

Grupo de Medidas Essenciais

LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES

- Sistemas de custeio baseado em atividades: permitem a medida da lucratividade individual e agregada
 - Empresa voltada aos clientes X empresa obcecada pelos clientes
 - Nem todas as exigências dos clientes podem ser atendidas com lucratividade
-

- **Atributos dos produtos / serviços**
 - **Relacionamento com os clientes**
 - **Imagem e Reputação**
-

Além da Essência: Medindo as Propostas de Valor

ATRIBUTOS DOS PRODUTOS OU SERVIÇOS

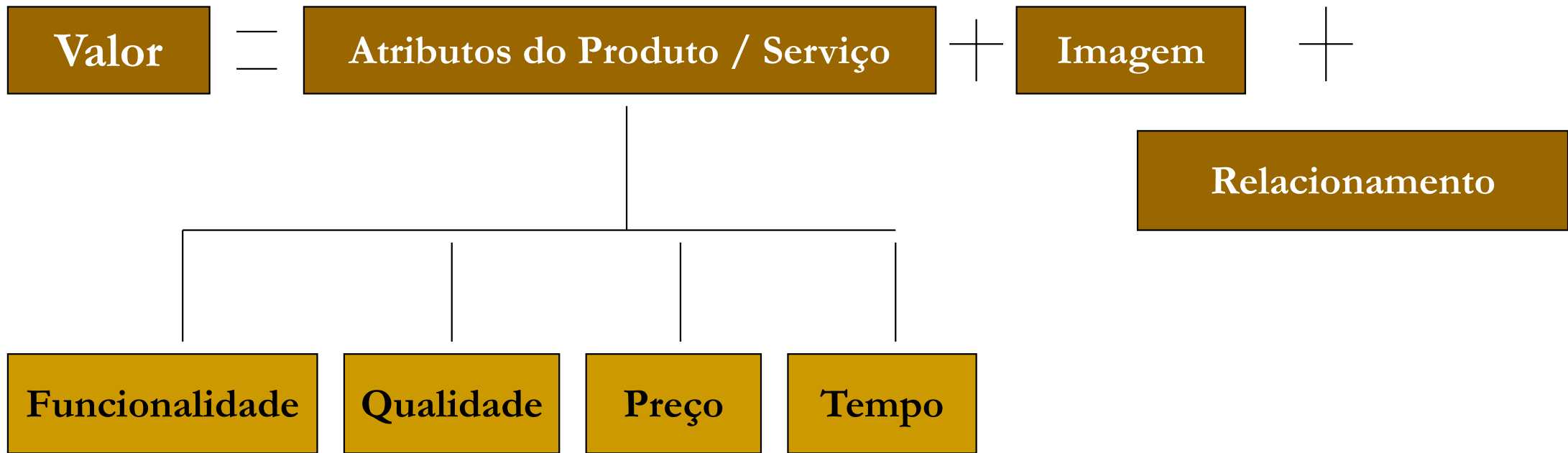
- **Funcionalidade, preço e qualidade**
-

Além da Essência: Medindo as Propostas de Valor

RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

- 1. Pessoal qualificado**
 - 2. Acesso conveniente**
 - 3. Capacidade de resposta**
-

Além da Essência: Medindo as Propostas de Valor
RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES



Além da Essência: Medindo as Propostas de Valor
IMAGEM E REPUTAÇÃO

- Fatores intangíveis
 - O papel da publicidade na construção da imagem e reputação e para a comunicação com os clientes-alvo
-

ATRIBUTOS DOS PRODUTOS

- **PREÇO:** oferecer modernidade e qualidade percebidas como de alto valor a um preço justo
 - **Medida:** manutenção do preço unitário médio (não conceder descontos) e número de transações por loja
-

ATRIBUTOS DOS PRODUTOS

- **MODERNIDADE E DESIGN:** oferecer mercadorias modernas que satisfaçam as necessidades através da marca KENYON...
 - **Medida:** crescimento médio anual em compras de “mercadorias estratégicas”, itens que melhor exemplificam a imagem da empresa / melhoria do mark-up
-

ATRIBUTOS DOS PRODUTOS

- **QUALIDADE** : garantir a mais alta qualidade e consistência de corte em todos os estilos e categorias de produtos
 - **Medida**: : índice de troca de mercadorias, sinal de satisfação das consumidoras com a qualidade do produto e a razoabilidade do preço
-

RELACIONAMENTO: A EXPERIÊNCIA DE COMPRA

- **ATRIBUTOS:** Disponibilidade dos produtos e experiência de compra dentro da loja
(Disponibilidade definida como a existência da primeira opção da cliente em estoque)
 - **Medida:** resposta à pergunta “ O que acha?”, colocada num cartão, distribuído a cada cliente (referindo-se à satisfação em relação à disponibilidade de tamanho e cor)
-

Kenyon Stores

RELACIONAMENTO: A EXPERIÊNCIA DE COMPRA (dentro da loja)

6 Elementos da experiência de compra perfeita

- Lojas com ótima aparência
 - Cliente recepcionada por funcionários de boa aparência, vestidos com elegância e sorridentes
 - Clara divulgação de promoções especiais
 - Funcionários com bons conhecimentos dos produtos
 - Funcionários capazes de atender às clientes pelo nome
 - Agradecimento sincero e convite para um breve retorno
-

Kenyon Stores

MARCA E IMAGEM

- **OBJETIVO DE IMAGEM DE MARCA:** : “Faremos da Kenyon uma marca dominante em nível nacional, entendendo claramente nossa cliente-alvo e nos diferenciando na satisfação de suas necessidades”
 - **Medida:** participação de mercado em mercadorias-chave e pelo adicional de preço cobrado pela marca Kenyon
-

Capítulo 5

Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA

- A cadeia de valores dos processos internos
 - Inovação
 - Medidas para a Pesquisa Básica e Aplicada
 - Medidas para o Desenvolvimento de Produtos
 - Operações
 - Serviço Pós-Venda

 - Perspectivas Específicas de Processos Internos –
Kenyon Stores
-

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Definição de uma cadeia de valor completa dos processos internos

- Início com processo de **inovação** (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades),
 - Processos de **operações** (entrega de produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes)
 - Serviço de **pós-venda**
-

O PROCESSO DE INOVAÇÃO

- Unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão estas necessidades
- Inovação como onda longa da criação de valor X a onda curta dos processos de operações
- Empresas dão pouca atenção à criação de medidas de desempenho de P&D
- Indicadores de sucesso em P&D podem não aparecer nos três primeiros anos

Perspectiva dos Processos Internos

**Identificação das
Necessidades
Dos Clientes**

[P.DE OPERAÇÕES]

[P.SERVIÇO PÓS-VENDA]



[P.DE INOVAÇÃO]

**Satisfação das
Necessidades dos
Clientes**

O Papel do P&D

- Realiza pesquisas básicas para desenvolver produtos e serviços radicalmente novos que agreguem valor
- Realiza pesquisas aplicadas para explorar as tecnologias existentes a fim de criar a próxima geração de produtos e serviços
- Toma iniciativas focalizadas de desenvolvimento para lançar novos produtos e serviços no mercado

Medidas para a Pesquisa Básica e Aplicada (*Advanced Micro Devices*)

- Percentual de vendas gerado por novos produtos e produtos proprietários
- Lançamento de novos produtos *versus* novos lançamentos dos concorrentes
- Capacidades técnicas do processo de produção (densidade de *chips* que poderiam ser produzidos numa lâmina de silício)
- Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos

- Início com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço
- As medidas tradicionais e as ações disfuncionais
- Buscar oferecer produtos que gerem valor, exclusivos ou de alto desempenho
- **Medida:** precisão, tamanho, velocidade, clareza ou consumo de energia

- Garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, processamento dos pagamentos
- Medida: tempos de ciclos, medidas de custo para avaliar a eficiência e nível de atendimento imediato

Aumento de 150% nas vendas, num período de cinco anos, oferecendo:

- Uma imagem de marca sofisticada
- Mercadorias com excelente estilo, corte e qualidade a preços convidativos
- Serviço rápido e eficiente e excelente disponibilidade de produtos

Cinco processos internos de negócios críticos:

- Gerenciamento de marca [proc.inovação]
- Liderança em estilo [proc.inovação]
- Liderança em fornecedores [operações]
- Disponibilidade de mercadorias [operações]
- Experiência de compra inesquecível [operações]

[subjetivos]

- Definição do conceito de marca: transformar a Kenyon numa marca nacional com maior participação no guarda-roupa das clientes-alvo;
- Domínio da categoria: continuar ampliando o segmento de calças esportes e jeans como a categoria dominante dentro do mix de produtos da Kenyon;
- Estratégia de Posicionamento: ampliar a imagem da Kenyon, passando de uma etiqueta própria bem-sucedida para um marca consolidada e facilmente identificada pelas clientes;
- Definição do conceito de loja: desenvolver um bem sucedido programa de variedade de mercadorias e marketing

Medidas selecionadas para os subobjetivos:

- Participação de mercado nas categorias selecionadas (por exemplo, calças esportes e jeans)
- Reconhecimento de marca (a partir de pesquisas de mercado)
- Novas contas abertas por ano

Liderança em Estilo

Kenyon Stores

- Oferta de mercadorias modernas, que reforçassem a marca e influenciassem os hábitos de compra
- Identificação antecipada das tendências da moda e rápida disseminação dessas informações para lançamento antes da concorrência
 - **Medida:**
- Número de peças-chave em que a Kenyon tenha sido a primeira ou segunda a chegar ao mercado
- Percentual de vendas de itens recém-lançados nas lojas

Liderança em Fornecedores

Kenyon Stores

- Fornecedores deveriam fabricar produtos com rapidez, eficiência e preços baixos
- Pessoal de loja registrava percentual de itens recusados devido a problemas de qualidade e o *scorecard* media o percentual e associava aos fornecedores
- *Scorecard* de fornecedores: avaliação nas dimensões de qualidade, preço, prazo de entrega

Disponibilidade de Mercadorias

Kenyon Stores

- “Estoque perfeito”: satisfação do cliente, vendas e margem bruta obtidas com a compra certa de mercadorias (cores, tamanhos e composição correta do estoque), antes da demanda do cliente
- **Medida** (satisfação do cliente): percentual de determinados itens-chave em falta no estoque das lojas
- **Medida** (colocar o produto certo na loja certa): volume total de descontos e percentual de mercadorias que precisavam ser transferidas entre as lojas

Experiência de Compra Inesquecível

Kenyon Stores

- Medidas para o objetivo de experiência de compra já descritas (cap. 4): baseada nos seis elementos de uma experiência de compra perfeita, ocupando uma posição na perspectiva dos clientes quanto na dos processos internos
- Solicitação de feedback dos clientes com pontuação para o nível de satisfação

Capítulo 6

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

- Capacidades dos Funcionários
 - Grupos de Medidas Essenciais para os funcionários
 - Medição do Nível de Satisfação dos Funcionários
 - Medição do Nível de Retenção de Funcionários
 - Medição do Nível de Produtividade dos Funcionários
 - Vetores Situacionais de Aprendizado e Crescimento
 - Reciclagem da Força de Trabalho
 - Capacidades dos Sistemas de Informação
 - Motivação, Empowerment e Alinhamento
 - As Medidas que faltam
-

Capacidades dos Funcionários

- Pensamento da Era Industrial X Pensamento da Era da Informação
 - Rotinas e tarefas repetitivas X transações através de avançados sistemas de informações
 - Treinamento e desenvolvimento de habilidades:
aumento das oportunidades para as empresas através dos funcionários
-

Grupos de Medidas Essenciais para os Funcionários

SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

- Ânimo e satisfação: pré-condição para aumento de produtividade
 - Pesquisa de satisfação pode incluir: envolvimento nas decisões, reconhecimento pela realização de um bom trabalho, incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa, satisfação geral com a empresa
 - Medição do Nível de Retenção de Funcionários: percentual de rotatividade de pessoas-chave
 - Medição do Nível de Produtividade dos Funcionários: volume de produção gerado por funcionário
-

Vetores Situacionais de Aprendizado e Crescimento

- **Reciclagem da Força de Trabalho:** taxa de cobertura de cargos estratégicos, que mede o número de funcionários qualificados para funções estratégicas. Outra medida poderia ser o tempo para que os funcionários existentes atingissem novos patamares de competência
 - **Capacidades dos Sistemas de Informação:** imprescindíveis para o desempenho. Indicadores de cobertura de informações estratégicas avalia a disponibilidade de informações em relação às necessidades previstas
 - **Motivação, Empowerment e Alinhamento:** clima para motivação e inicitiva. Medidas: número de sugestões por funcionário, e taxas de melhorias efetivas em processos críticos são boas medidas de alinhamento organizacional e individual.
-

As Medidas que Faltam

- Treinamentos, reciclagens, empowerment não são fins em si mesmos
 - Reflexo do limitado progresso de maioria das empresas na vinculação de funcionários, sistema de informação e alinhamento aos seus objetivos estratégicos
 - Quando há falta de medidas desenvolvidas: medidas como referenciais, através do uso de memorandos e relatórios
-

Capítulo 7

Integração das Medidas do *Balanced Scorecard* à *Estratégia*

POR QUE É IMPORTANTE ELABORAR UM SCORECARD?

- VISÃO DE FUTURO
 - MODELO HOLÍSTICO DE ESTRATÉGIA
 - FOCO NOS ESFORÇOS DE MUDANÇA
-

INTEGRAÇÃO MEDIDAS BALANCED *SCORECARD* À ESTRATÉGIA

- Relações de Causa e Efeito (“se-então”)
 - Resultados e Vetores de Desempenho
(indicadores ocorrência e indicadores de tendências)
 - Relação com os Fatores Financeiros
-

ESTRATÉGIA DO METRO BANK

A Estratégia do Aumento de Receita
"Melhorar a estabilidade ampliando as fontes de receita a partir dos clientes atuais."

A Estratégia da Produtividade
"Melhorar a eficiência operacional transferindo os clientes para canais de distribuição mais rentáveis."

Perspectiva Financeira

Melhorar os lucros

Ampliar o Mix de Receita

Melhorar a Eficiência Operacional

Perspectiva dos Clientes

Aumentar a Confiança dos Clientes em Nossa Orientação Financeira

Aumentar a Satisfação do Cliente Através de um Desempenho de Qualidade Superior

Perspectiva Interna

Conhecer os Segmentos de Clientes

Desenvolver Novos Produtos

Efetuar a Venda Cruzada da Linha de Produtos

Mudar para o Canal Adequado

Minimizar os Problemas

Prestar Atendimento Rápido

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Aumentar a Produtividade dos Funcionários

Desenvolver Habilidades Estratégicas

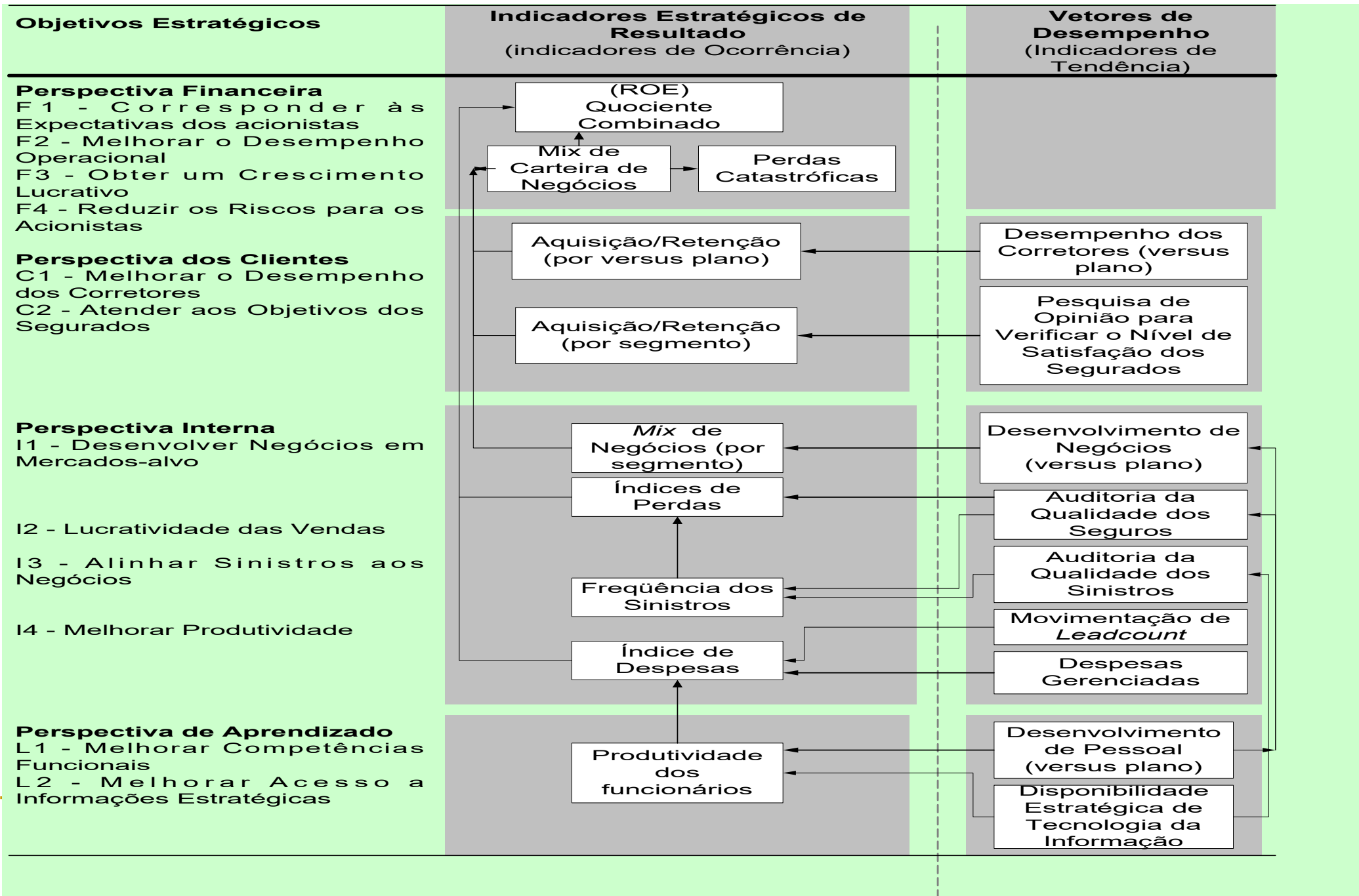
Ter Acesso a Informações Estratégica

Alinhar as Metas Pessoais

BALANCED SCORECARD METRO BANK

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Financeira F1 – Melhorar Lucros F2 – Ampliar <i>Mix</i> de Receita F3 – Reduzir Estrutura de Custos	Retorno sobre o Investimento Aumento de Receita Mudança do Custo de Manutenção de Depósitos	Variedade de Produtos/Serviços Geradores de Receita
Dos Clientes C1 – Aumentar o Nível de Satisfação dos Clientes com Nossos Produtos e Pessoal C2 – Aumentar o Nível de Satisfação “Após a Venda”	Participação no Segmento Retenção de Clientes	Profundidade do Relacionamento Pesquisa de Opinião sobre Satisfação
Interna I1 – Compreender Nossos Clientes I2 – Criar Produtos Inovadores I3 – Efetuar a Venda Cruzada dos Produtos I4 – Transferir Cliente para Canais Rentáveis I5 – Minimizar Problemas Operacionais I6 – Atendimento Eficiente	Receita Gerada por Novos Produtos Quociente de Venda Cruzada Mudança de <i>Mix</i> de Canais Taxa de Erros de Serviço Tempo de Atendimento de Solicitações	Ciclo de Desenvolvimento de Produtos Horas Passadas com o Cliente
Do Aprendizado A1 – Desenvolver Habilidades Estratégicas A2 – Fornecer Informações Estratégicas A3 – Alinhar Metas Pessoais	Satisfação dos Funcionários Receita por Funcionário	Índice de Cobertura de Funções Estratégicas Índice de Disponibilidade de Informações Estratégicas Alinhamento de Metas Pessoais (%)

NATIONAL INSURANCE – RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO



MEDIDAS ESTRATÉGICA VERSUS MEDIDAS DE DIAGNÓSTICO

- A UTILIZAÇÃO DE MEDIDAS DE DIAGNÓSTICO PARA EQUILIBRAR AS MEDIDAS ESTRATÉGICAS
 - COMO ATÉ BOAS MEDIDAS PODEM CAUSAR PROBLEMAS
-

CAPÍTULO 8 – ESTRUTURA E ESTRATÉGIA

- Estratégia da unidade de negócios e estratégia corporativa
 - *Joint-venture*
 - Departamentos de apoio
 - Empresas públicas e instituições sem fins lucrativos
-

ESTRATÉGIA DE UNIDADE DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVA

- Temas corporativos
 - Papéis corporativos
-

SCORECARD CORPORATIVO DEFINE ESTRUTURA

Agenda Estratégica Corporativa	Princípios Orientadores	Scorecard Corporativo	Unidade A (Alto Crescimento)	Unidade B (Madura)
Perspectiva Financeira				
1. Crescimento Agressivo	Cada unidade deveria buscar um crescimento agressivo, ajustada às circunstâncias de mercado	Aumento da Vendas (versus ano anterior)	Novas Vendas nas Lojas	Aumento das Vendas por Loja
2. Manutenção da Margem Global	XXX	XXX	XXX	XXX
Perspectiva dos Clientes				
1. Fidelidade dos Clientes	XXX	XXX	XXX	XXX
2. Oferta Completa de Produtos/Serviços	XXX	XXX	XXX	XXX
Perspectiva Interna				
1. Construção da Marca	Cada unidade criará uma marca dominante	% unidades que conseguiram dominar marcas	% Receita gerada por produtos-chave	Participação de Mercado
2. Líder em Modas	XXX	XXX	XXX	XXX
3. Produto de Qualidade	XXX	XXX	XXX	XXX
4. Experiência de Compra	XXX	XXX	XXX	XXX
Perspectiva de Aprendizado				
1. Habilidades Estratégicas	XXX	XXX	XXX	XXX
2. Crescimento Pessoal	XXX	XXX	XXX	XXX

JOINT-VENTURE E ALIANÇAS

- Eliminar ineficiência, duplicidade e indefinições
 - Sinergia operacional (eficácia trabalho em conjunto)
-

DEPARTAMENTOS FUNCIONAIS: RECURSOS CORPORATIVOS COMPARTILHADOS

- Articular uma nova estratégia voltada para os clientes
 - Educar os funcionários em relação à nova abordagem
 - Mudar comportamentos, produzindo um intenso foco nos clientes
-

EMPRESAS PÚBLICAS E
INSTITUIÇÕES SEM
FINS LUCRATIVOS



PARTE DOIS – GERENCIANDO A ESTRATÉGIA

1. Visão e Estratégia Não Traduzíveis em Ação

Estratégia e Visão

Gestão por
Objetivos
(Pessoal) e
Incentivos

Orçamento

Revisão
Mensal/EIS

4. *Feedback* Tático,
Não estratégico

Plano Financeiro e
Alocação de Capital

3. Estratégia Não Vinculada à Alocação de
Recursos

2. Estratégia Não
Vinculada às Metas
de Departamentos,
de Equipes e
Indivíduos

CAPÍTULO 9 – A BUSCA DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: DE CIMA PARA BAIXO

A BUSCA DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: DE CIMA PARA BAIXO

- Programas de Comunicação e Educação
 - Programas de Estabelecimento de Metas
 - Vinculação dos Sistemas de Compensação
-

PROGRAMAS DE COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO

PROGRAMA COMUNICAÇÃO KENYON STORES

	Veículo de Comunicação					
Públicos-Alvo	Diálogo Estratégico	Relatórios Mensais Detalhados	Reunião de Revisão	Kickoff/Road Show pelos Líderes	Vídeo	Atualização Periódica da Brochura Newsletter
Corporativo	✓		Semertral		✓	Trimestral
Equipe de Liderança da Unidade de Negócios	Semestral	✓	Reunião Mensal Fim de Ano	Kickoff	✓	Mensal
Diretores	Semestral	✓	Reunião Mensal	Kickoff para os Diretores	✓	Mensal
Lojas		Conforme Necessário	Semestral	Kickoff para os Líderes de Grupo Road Show pelos Líderes de Grupo	✓	Mensal
Centro de Distribuição		Conforme Necessário	Conforme Necessário		✓	Mensal
Grupo de Apoio •Imóveis •Planejamento de Loja •Fornecedores-Chave	Conforme Necessário	✓ ✓	Conforme Necessário	✓	✓	Conforme Necessário

VINCULANDO O BALANCED SCORECARD ÀS METAS DE EQUIPE E PESSOAS

Objetivo do scorecard:
Reduzir os Custos Operacionais

Despesas Operacionais

Despesas de Apoio ao Negócio
Despesas de Transporte

Despesas de Marketing

Despesas Operacionais de Produção

Aluguéis
Gastos de Capital

Serviços Externos
Manutenção
Custos com Pessoal
Sede

Combustível

Preço

Quantidades Utilizadas

Configuração do Processo
Prática Operacional

Eficiência dos Equipamentos

Erros Operacionais

Conhecimento dos Erros

Falhas dos Equipamentos
Instruções

Desempenho dos Operadores

Supervisão
Educação

Confiança

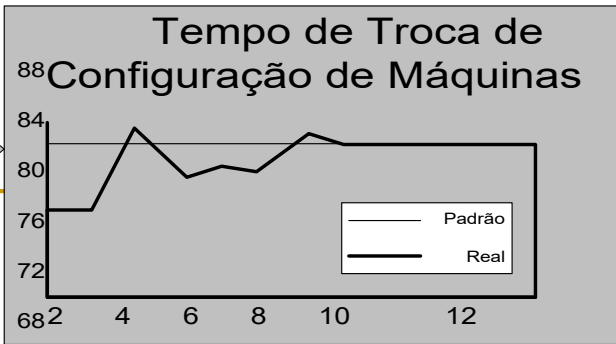
Capacidade

Confiança

Educação

Aptidão Mecânica

Causas Básicas

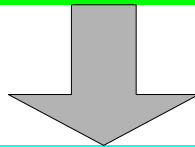


OBJETIVOS DIVISÃO E OBJETIVOS EQUIPE

Perspectiva Financeira

OBJETIVO ESTRATÉGICO

- F2 Controlar custos de Loja

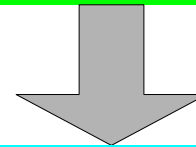


Controlar Custos de Loja

- Reduzir custo da pintura
- Projetar instalações de fácil montagem
- Reduzir consumo de energia

INDICADOR

- Custo por divisão



Indicadores de Equipe

- Revestimento atual de parede substituído pela alternativa de tinta porosa
- Custo das instalações
- Custos de serviços públicos (luz, água, eletricidade)

RELAÇÃO COM OS SISTEMAS DE RECOMPENSA

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL – SCORECARD

Categoria	Indicador	Peso
Financeira (60%)	Margem <i>versus</i> Concorrência	18,0%
	ROCE <i>versus</i> Concorrência	18,0%
	Redução de Custos <i>versus</i> Plano	18,0%
	Crescimento em Novos Mercados	3,0%
	Crescimento nos Mercados Existentes	3,0%
Clientes (10%)	Participação de Mercado	2,5%
	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos Clientes	2,5%
	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos Revendedores	2,5%
	Lucratividade dos Revendedores	2,5%
Interna (10%)	Índice Comunitário/Ambiental	10%
Aprendizado e Crescimento (20%)	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos Funcionários	10%
	Classificação de Habilidades Estratégicas	7,0%
	Disponibilidade de Informações Estratégicas	3,0%

Metas, Alocação de Recursos, Iniciativas e Orçamentos.

- I. Estabelecer Metas de superação.**
 - II. Identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas.**
 - III. Identificar iniciativas críticas que envolvam mais de uma unidade de negócios.**
 - IV. Vincular a estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais.**
-

Estabelecer Metas de Superação

- **Os executivos devem estipular metas ambiciosas para indicadores que sejam entendidos e aceitos por todos os funcionários**
 - **BSC Induz Aceitação Metas Agressivas**
 - **Esclarece Relações de Causa Efeito**
 - **Cenários (Objetivo impossível / Objetivos menores)**
 - **Impulsiona a Mudança Organizacional**
-

Identificar e Racionalizar as Iniciativas Estratégicas

- **As iniciativas Atuais Correspondem as Metas Estabelecidas**
 - **Criatividade na Formulação e Mobilização de iniciativas**
 - **Processo baseado no BSC que melhora a criatividade:**
 - i. **Programa Das Medidas que Faltam**
 - ii. **Programas de Melhoria Contínua Relacionados a um Indicador da Velocidade da Mudança**
 - iii. **Iniciativas Estratégicas Dirigidas à melhoria Radical dos Vetores de Desempenho**
-

Identificar Iniciativas Críticas Que Envolvam Mais de uma Unidade de Negócios

- **Os executivos identificam as iniciativas que oferecerão benefícios (sinergias) para as metas estratégicas de outras unidades de negócio.**
 - **Relações Entre Unidades (Troca de competências)**
- Ex: Kraft
 - **O Nível Corporativo Deve Oferecer Mecanismos (BSC)**
-

Relação da Estratégia com a Alocação de Recursos e os Orçamentos

- **O planejamento estratégico deve estar vinculado ao orçamento operacional para que a ação esteja vinculada à visão.**
 - **Testar a Estratégia continuamente**
-

Feedback e o Processo de Aprendizado Estratégico.

- **Feedback Último Elemento da Gestão Estratégica**
 - **Estratégia Definida Pela Cúpula**
 - **Feedback que Adapte a Estratégia a Condições Emergentes**
 - **Estratégia Adequada a Condições Atuais**
-

Principais Aspectos da Visão Emergente

- **As estratégias são incrementais e surgem ao longo do tempo.**
- **As estratégias pretendidas podem ser superadas pela realidade.**
- **A formulação e implementação da estratégia se confundem.**
- **As idéias estratégicas podem surgir em todos os setores da organização.**
- **A estratégia é um processo.**

(Mintzberg e Simons)

Rumo a um Processo de Aprendizado Estratégico

- **Visão Estratégica Estruturada e Compartilhada**
 - Comunica a Estratégia
 - Permite aos participantes ver como as suas atividades contribuem para a realização da estratégia global.
-

Rumo a um Processo de Aprendizado Estratégico

■ Processo de Feedback

● *Análise da Correlação*

Ex: Motivação dos funcionários = Satisfação dos clientes, menores contas a receber, maior retorno do capital.

● *Jogos Gerenciais*

● *Relatório Verbal*

● *Revisão de Iniciativas*

● *Peer Review*

Rumo a um Processo de Aprendizado Estratégico

■ **Processo de Solução de Problemas em Equipe**

● *Equipes Multifuncionais*

- Responsabilidade Compartilhada
- Visão Diferente

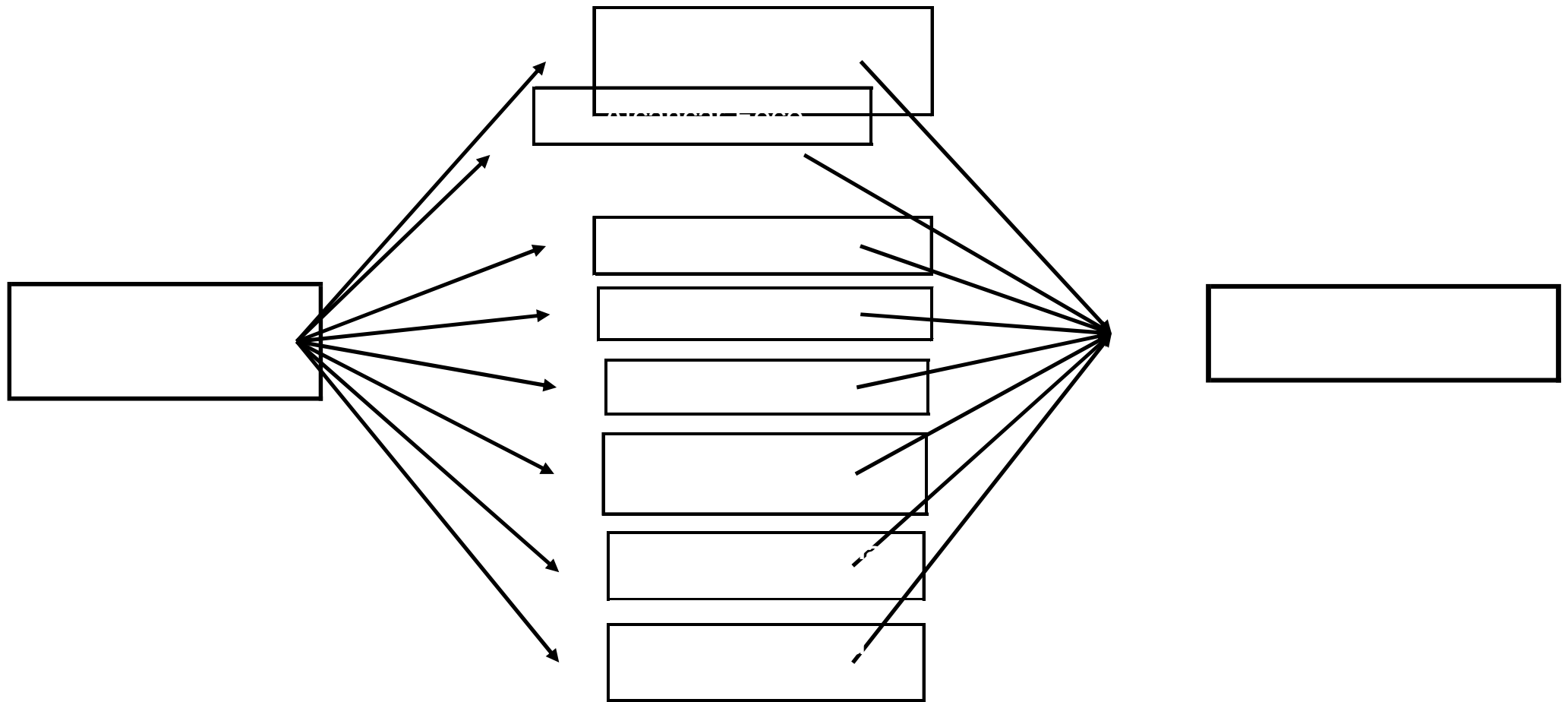
● *Reunião de Revisão Estratégica*

- Reuniões Separadas (Operacional / Estratégicas)
 - Reflexão Sobre a Estratégia
-

Aprendizado contínuo com Realimentação em dois Níveis Sobre a Estratégia

- **A Capacidade de Indução ao Aprendizado Estratégico faz do Balanced Scorecard a Pedra Angular de um Sistema de Gestão Estratégica.**
 - **Aprendizado Estratégico**
 - Giro Simples
 - Giro Duplo
-

Implementação de um Programa de Gerenciamento com o Balanced Scorecard



Características Essenciais de um Sistema de Gestão Estratégica

- 1) Formulação da estratégia e atualização dos temas estratégicos**
 - 2) Relação com os objetivos e Recompensas Pessoais**
 - 3) Vinculação com planejamento, a alocação de recursos e orçamentos anuais**
 - 4) Feedback e aprendizado estratégicos**
-

Algumas Preocupações

- **Falhas Estruturais**
 - Medidas apresentam defeitos
 - Não oferecem orientação
 - **Falhas Organizacionais**
 - Devem Refletir a Visão da Alta Administração
 - Indicadores inadequados
-

O Papel da Gerência de Transição

- **Arquiteto**
 - **Agente de Mudança**
 - **Comunicador**
-

Traduzindo estratégia em Ação

- 1) **Esclarecimento e atualização da estratégia.**
 - 2) **Comunicação da estratégia a toda organização.**
 - 3) **Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos a estratégia.**
 - 4) **Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas.**
 - 5) **Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais.**
 - 6) **Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais.**
 - 7) **Obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.**
-

PRÁTICAS E PRATICANTES

- **EXECUTIVO**
 - **GERENTES INTERMEDIÁRIOS**
 - **FUNCIONÁRIOS**
-

PROCESSO DECISÓRIO

- **DECISÕES ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA POR MEIO DE OBJETIVOS, METAS E MEDIDAS, SOB QUATRO PERSPECTIVAS**
-

RELAÇÃO AMBIENTE E ORGANIZAÇÃO

REATIVO – aproveita oportunidades ou responde a ameaças

PRÓ-ATIVO – metas de superação

COMO SE ADQUIRE CONHECIMENTO

- **REALIMENTAÇÃO EM DOIS NÍVEIS**



Revisão

Obra de Referência

