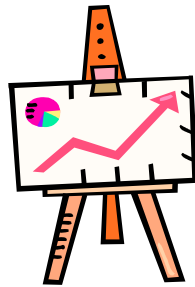
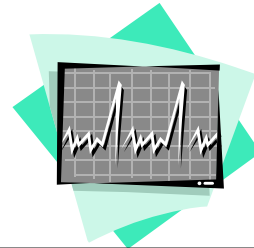


# Indicadores de desempenho: Balanced Scorecard (BSC)



Prof. Vinícius Silva Pereira  
vinicius@fagen.ufu.br



1

## Programa

- Estratégia e Avaliação de Desempenho
- Análise Financeira de Balanços
- Balanced Scorecard – BSC
  - Perspectiva Financeira
  - Perspectiva do Cliente
  - Perspectiva dos Processos Internos
  - Perspectiva do Crescimento e Aprendizagem
- Implantação do BSC

2

## Avaliação

- Participação em sala de aula (30%)
- Estudos de caso/trabalho (70%)

3

## Estratégia e Avaliação de Desempenho



4

## Nós avaliamos para DECIDIR!

Avaliar é base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objeto ou resultado.

É a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolva uma escolha!!!



5

### Quando Surgiu?

A avaliação é tão antiga quanto o próprio homem.

Digamos que é tão natural quanto comermos, pois desde o início dos tempos fazemos julgamentos.

### Julgamos:

- O que é bom ou não...
- O que é azedo ou doce...
- Se é um dia bom para fazer um churrasco...
- .....e assim por diante!!

6

## CONCEITO

Avaliar um desempenho significa julgar o resultado alcançado por um indivíduo/empresa ao realizar determinada atividade.

“Processa-se toda vez que julgamos os resultados alcançados por um indivíduo/empresa no exercício de sua atividade”. Alysson Darowish Mitraud, 1992.



7

## O referencial da avaliação:



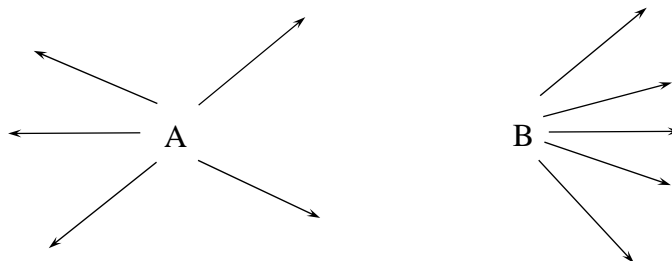
## Definindo a estratégia

8

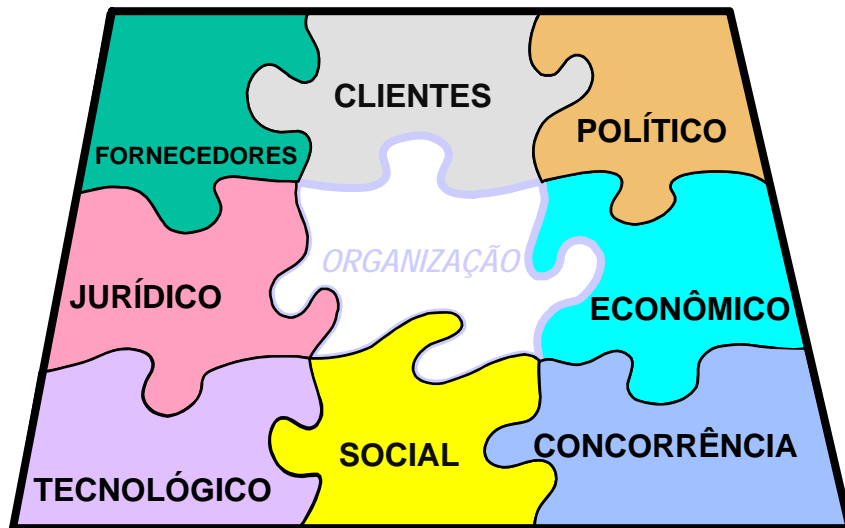


## Exercício

- Qual empresa está melhor?



## AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO

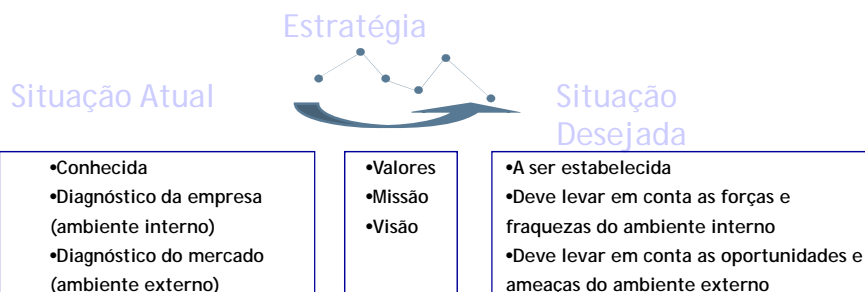


11

## Porque razão faz sentido uma estratégia?

Antes de tudo, o que se quer dizer com "uma estratégia"?

Uma estratégia é, simplesmente, o caminho entre uma situação atual para uma situação desejada.



12

## Problemas da estratégia

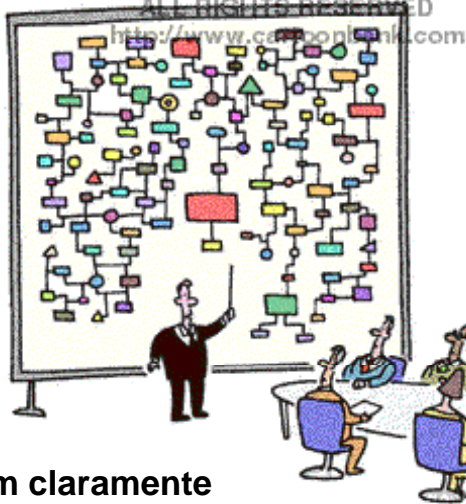


13

“Aqui tem o novo enunciado da nossa estratégia”



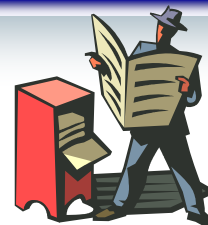
14



“Aqui vem claramente representada a nossa estratégia”

15

## Na teoria a prática é outra ...



“Estratégia nunca foi tão importante”  
Business Week

“Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são eficientemente executadas”  
Revista Fortune

“Na maioria das falhas – nós estimamos 70% - o problema real não é estratégia ruim... É execução ruim.”  
Revista Fortune

16

## Fracasso na Execução de Estratégia

### A Barreira Pessoas

Somente 25% dos gestores têm iniciativas linkadas a estratégia

### A Barreira da Gestão

85% dos executivos investe menos de 1 hora por mês discutindo estratégia

### A Barreira Recursos

60% das organizações não possuem orçamento linkado à estratégia

17

## Dificuldades na Implementação da Estratégia

### Visão

Somente 5% do nível operacional compreende a visão de futuro

### Pessoas

Mais de 75% das organizações brasileiras não vinculam incentivos e remuneração com a estratégia

### Recursos

78% das empresas brasileiras não vinculam o orçamento com a estratégia

### Gestão da Estratégia

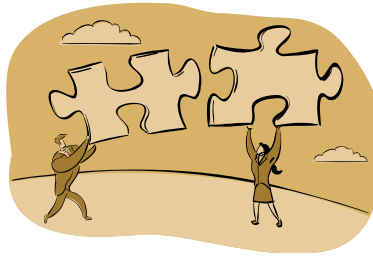
Somente 32% das organizações brasileiras possuem mecanismos eficazes de monitoramento e controle de sua evolução

**Mais de 90% das organizações falham na implementação da estratégia**

Fonte: Symnetics (2010).

18

## Em busca da solução...



19

## Análise Financeira de Balanços



20

### Histórico Análise de Balanço:

A análise de balanços surgiu e desenvolveu-se dentro do sistema bancário que foi até hoje seu principal usuário. Seu início remonta ao final do século XIX, quando os banqueiros americanos passaram a solicitar balanços às empresas tomadoras de empréstimos.

09.02.1895 - Conselho Executivo da Associação dos Bancos do Estado de *New York*

Recomendação de declarações escritas e assinadas de seus ativos e passivos;

1900 - Formulário de proposta de crédito;

21

### Balanço:

### Histórico Análise de

1915 - Prática obrigatória nos Estados Unidos: *Federal Reserve Board* (Banco Central dos Estados Unidos) exigências para negociações financeiras concessão de créditos → utilização demonstrações financeiras;

1918 - Livro de procedimentos de auditoria e princípios de preparação de demonstrações financeiras (*Federal Reserve Board*);

22

## Histórico Análise de Balanço:

1913 - Alexander Wall (pai da Análise de balanços) apresenta modelo de análise de balanços através de índices e criação de padrões de referência;

1923 - James H. Biss afirma no prefácio da obra *Financial and operating ratios in management* que em todos os ramos de atividades existem coeficientes característicos;

1925 - Stephen Gilman propõe análise horizontal;

23

## Histórico Análise de Balanço:

Na década de 30, surgiu dentro da empresa Du Pont, de Nemours, um modelo de análise da rentabilidade de empresa que decompunha a taxa de retorno em taxas de margem de lucro e giro dos negócios, chamado análise do ROI (*Return on Investment*). (MATARAZZO, 1994, p. 24).

1931 - Divulgação de índices-padrão nos Estados Unidos (*Dun & Bradstreet*);

No Brasil, até 1968, a Análise de Balanços é considerado um instrumento pouco utilizado na prática. Neste mesmo ano, tem-se a criação da SERASA (empresa central de Análise de Balanço).

24

## Balanço Patrimonial

Para melhor entender a análise dinâmica, ou a capacidade de uma empresa financiar suas operações, é necessário “olhar” o balanço com olhos financeiros, ou seja:

- Qual a origem dos recursos de financiamento da empresa
- Onde a empresa investiu os recursos

Ativo	Passivo
Investimentos	Captação

25

## Balanço Patrimonial

Sob a ótica financeira os Ativos não são direitos, mas investimentos e, o Passivos, não são obrigações, mas fontes de financiamentos

Ativo	Passivo
Usos de capital ou investimento	Fontes de capital ou financiamento

26

## Demonstrativo do Resultado do Exercício - DRE

Mostra de onde a empresa partiu e onde ela chegou em termos de resultado financeiro (lucro líquido)

Exemplo:

DRE  
Vendas brutas  
(-) Custo das Mercadorias Vendidas  
(-) Despesas  
(+) Outras receitas  
(=) Lucro Líquido

27

## Análise de Evolução ou Horizontal

### 3.2.1. Objetivo:

"Avaliar o aumento ou a diminuição dos valores que expressam os elementos patrimoniais (BP) ou do resultado (DRE), numa determinada série histórica de exercícios"

Como fazer?

Calcular a variação.

Conta	Dez/X2	Dez/X3	Cálculo da AH
Ex.: AC	520	612	$(612 - 520) / 520 = 18\%$

28

## Análise por Quocientes

**1. Índices de Liquidez**  
 “Avaliar a capacidade financeira da empresa, para satisfazer compromissos de pagamento com terceiros”.

**1.1. Liquidez Corrente (LC)**  
 $LC = AC/PC$

**1.2. Liquidez Geral (LG)**  
 $LG = (AC + ARLP) / (PC + PELP)$

**1.3. Solvência Geral (SG)**  
 $SG = AT / PELP$

**Deve ser maior que 1**  
**Quanto maior melhor**

**2. Índices de Rentabilidade**  
 “Mostram a rentabilidade dos capitais investidos, isto é quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa”.

**2.1. Giro do Ativo**  
 $GA = VL/AT$

**2.2. Margem Líquida**  
 $ML = LL/VL$

**2.3. Rentabilidade do Ativo**  
 $RA = LL/AT$

**2.4. Rentabilidade do Patrimônio Líquido**  
 $RPL = LL/PL$

**Quanto maior melhor**

**3. Estrutura de Capital**  
 “Mostram como são as decisões de obtenção e aplicações de recursos financeiros da empresa”.

**3.1. Imobilização do Patrimônio Líquido**  
 $IPL = AP/PL$

**3.2. Participação de Capitais de Terceiros**  
 $PCT = PT/PL$

**3.3. Composição do Endividamento**  
 $CE = PC/PT$

**Quanto menor melhor**

## Estudo de caso - AmBev

# AmBev

## Nossa Visão

“Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor.”



Inovações  
2008



**1885**  
Criação da **Companhia Antartica Paulista**. No começo, a fábrica situada em São Paulo, produzia gelo e gêneros alimentícios.

**1888**  
O suíço Joseph Villiger registra a marca **Brahma** na Junta Comercial do Rio de Janeiro.

**1905**  
Realizam-se as primeiras experiências com o **guaraná**, visando a sua utilização em alimentos.

**1912**  
Lançada a **Soda Limonada Antartica**.

**1921**  
Início da produção e comercialização do **Guaraná Champagne Antartica**

**1927**  
Lançamento do **Guaraná Brahma**

**1961**  
Antartica assume o controle da **Cervejaria Bohemia**, a mais antiga do país, fundada em **1909**, em Petrópolis.  
É anunciada, em 1º de julho, a fusão da Companhia Antartica Paulista e da Companhia Cervejaria Brahma, para criar a **AmBev**

**2004**  
AmBev e Interbrew S.A./N.V. fundiram-se (Inbev)

Universidade Federal de Uberlândia  
Faculdade de Matemática  
Curso de Especialização em Estatística Empresarial

País	Mercado de cerveja (mm HL):	Média de consumo per capita (litros):	Capacidade instalada de cerveja (mm HL):
<b>Canada</b>	23,7	70,7	15,8
<b>Hila-Ex</b>			
<b>Venezuela</b>	25,8	93,0	2,9
<b>Equador</b>	4,8	35,3	0,8
<b>El Salvador</b>	0,9	12,0	
<b>Guatemala</b>	1,6	10,6	1,2
<b>Nicarágua</b>	0,9	16,5	
<b>Peru</b>	11,0	38,0	1,0
<b>República Dominicana</b>	4,0	42,5	1,0
<b>Brasil</b>	108,1	111,7	49,5
<b>Quinsa</b>			
<b>Argentina</b>	17,8	44,3	17,1
<b>Urugui</b>	0,9	25,9	1,3
<b>Bolivia</b>	3,5	36,7	4,0
<b>Paraguai</b>	2,3	38,1	3,2
<b>Chile</b>	4,0	37,4	1,0

## Números da AmBev

Vamos calcular o desempenho da AmBev:

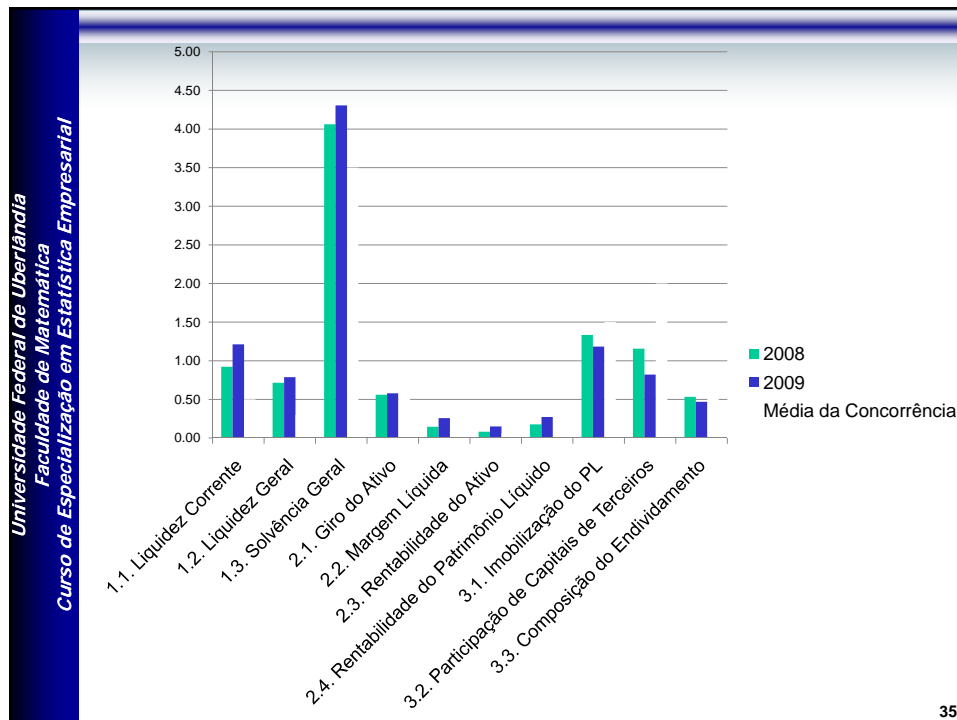
- a) O desempenho da evolução (análise horizontal)
- b) O desempenho por quocientes (indicadores de liquidez, rentabilidade e estrutura de capital)



33

INDICADORES	2008	2009	Média da Concorrência
1.1. Liquidez Corrente	0,92	1,21	0,50
1.2. Liquidez Geral	0,72	0,79	0,30
1.3. Solvência Geral	4,06	4,31	3,50
2.1. Giro do Ativo	0,56	0,58	0,80
2.2. Margem Líquida	0,15	0,26	0,10
2.3. Rentabilidade do Ativo	0,08	0,15	0,06
2.4. Rentabilidade do Patrimônio Líquido	0,18	0,27	0,34
3.1. Imobilização do PL	1,34	1,18	1,50
3.2. Participação de Capitais de Terceiros	1,16	0,82	2,00
3.3. Composição do Endividamento	0,53	0,47	0,60

34



- Universidade Federal de Uberlândia  
Faculdade de Matemática  
Curso de Especialização em Estatística Empresarial
- ### E aí o que mudou?
- Começou-se a dar uma idéia do rumo que a empresa está tomando.
  - A empresa tem um maior controle.
  - Pode-se identificar o bom e o mau resultado.
- 36

## Mas alguns problemas ainda continuam...

- Balanço Patrimonial e DRE são dados históricos.
- Mede somente o financeiro da empresa.
- Outros aspectos da estratégia são deixados de lado como clientes, funcionários, inovação, processos internos da empresa, etc.
- Tem-se o controle, mas não as "rédeas" da organização.
- Persiste a pergunta: como executar a estratégia?

37

## O Balanced Scorecard - BSC



38

## BALANCED SCORECARD

- Origem:
  - 1.990 - Instituto Nolan Norton: unidade de pesquisa da KPMG patrocinou estudo "Measuring Performance in the Organization of Future"
  
- Justificativa:
  - Medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros estava prejudicando a capacidade das empresas em criar valor econômico para o futuro.
  - Medição de potenciais de ativos intangíveis
  
- Foco:
  - Sistema de Gestão e Controle Estratégico com ênfase na Mobilização e exploração de ativos intangíveis

39

## Balanced Scorecard - Autores



David Norton



Robert Kaplan



40

## **BALANCED SCORECARD**

- Exemplos de ATIVOS INTANGÍVEIS:
  - Novos Produtos Projetos em fase de Projeto
  - Processos inovadores
  - Habilidades essenciais
  - Motivação e flexibilidade de funcionários
  - Lealdade de clientes
  - Bancos de dados
  - Sistemas Operacionais e Gerenciais

41

## **BALANCED SCORECARD**

- Potencial dos ATIVOS INTANGÍVEIS
  - Desenvolvimento de relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes
  - Atendimento de novos segmentos de clientes
  - Lançamento de produtos e serviços inovadores e desejados pelos clientes
  - Produção customizada e flexível de bens e serviços de alta qualidade, preços baixos e ciclos de produção mais reduzidos
  - Melhoria contínua de processos, qualidade e tempos de resposta pela motivação e mobilização das habilidades dos funcionários.
  - Utilização de tecnologias da informação, banco de dados e sistemas

42

## O que é Balanced Scorecard - BSC

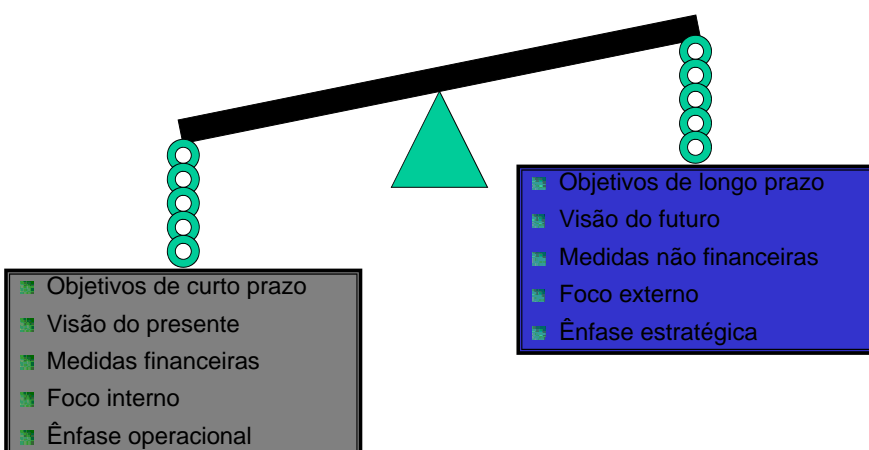
BSC ou **Balanced Scorecard**, que significa Indicadores Balanceados de Desempenho.

“balanced”?



43

## O Balanceamento



## BSC

### BALANCED SCORECARD

É uma metodologia de gestão, com foco na implementação da estratégia da empresa e das táticas correlacionadas.

45

## O que é BSC?

É um modelo de gestão estratégico, que permite às empresas priorizarem as suas ações do dia a dia, para alcançarem objetivos traçados em seus Planos Estratégicos.

46

## O que é BSC?

O BSC é um poderoso conceito para ajudar organizações a cumprir rapidamente a estratégia traduzindo a visão e estratégia em um conjunto operacionais que podem dirigir comportamento, e então, performance.  
(Balanced Scorecard Collaborative)

47

## O que defende o BSC?

É uma tese, que considerada de sucesso pela empresa, deve ser freqüentemente **testada**, **informada** e se necessário **corrigida**, frente aos resultados obtidos pelos **indicadores de performance** da organização.

48

## Gestão Estratégia

- Integrar a empresa pelas diferentes perspectivas;
- Ter a Visão da Empresa como objetivo concreto;
- Indicadores de Performance como elemento de motivação;
- Fazer a Estratégia o trabalho de todos;
- Transformar a Estratégia em processo contínuo

49

## Importância do BSC?

Harvard Business Review selecionou o conceito **BSC** como uma das maiores idéias influenciadores de negócio dos últimos 75 anos.

50

# Sistema Gerencial






## O SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL



Fonte: *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, de Robert S. Kaplan e David P. Norton.

## O que propõe o Balanced Scorecard (BSC)?

Um modelo sistematizado para:

- **Simplificar** a estratégia; 
- **Comunicar** a estratégia a toda a organização; 
- **Alinhar** a organização com a estratégia; 
- **Ligar** a estratégia ao plano e orçamento anual; 
- **Medir** o desempenho da organização. 



## **BALANCED SCORECARD**

- Perspectiva Financeira (Acionistas)
- Perspectiva do Cliente (Mercado)
- Perspectiva de Processos Internos (Habilidades e Competências)
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (Empowerment, Inovação)

## Balanced Scorecard no Brasil



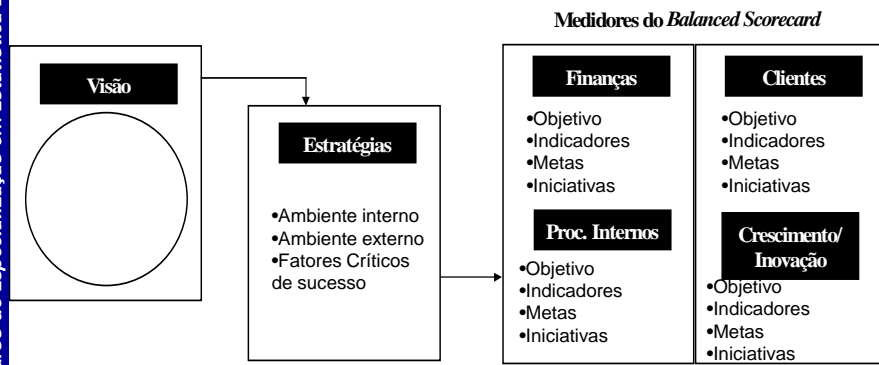
55

## Balanced Scorecard – Setor Público vs. Setor Privado

	Setor Privado	Setor Público
<b>Factor crítico de sucesso</b>	Valor para o acionista	Desempenho no cumprimento da Missão
<b>Objetivos Financeiros</b>	Valor, rentabilidade, quota de mercado, etc.	Produtividade, eficiência, redução de custos, etc.
...	...	...

56

## BALANCED SCORECARD



KAPLAN, R. e NORTON, D. P. "Putting the balanced scorecard to work". HBR, Sep./Oct. 1993

57

## Balanced Scorecard - Objetivos

Para cumprir a missão, respeitando os valores, e tendo por fim atingir a visão, quais são os objetivos que teremos de atingir?

**Características essenciais dos objetivos:**

- Claros e concisos;
- Ambiciosos, mas alcançáveis;
- Correlacionados entre si; ►
- Possíveis de serem medidos; ►
- Mínimo de 1 objetivo por perspectiva;



58

## Balanced Scorecard - Metas

- Metas ajustadas à realidade e aos recursos disponíveis.

Não estabeleça metas  
audaciosas demais



Prazo é prazo !

59

## Balanced Scorecard - Iniciativas

**Teremos que desenvolver iniciativas/ações estratégicas  
para poder atingir as metas?**

- Quais são as iniciativas a desenvolver para atingir as metas e cumprir os objetivos propostos no mapa estratégico?
- Quais as ações que compõem as iniciativas?
- Quanto irá custar a sua realização?
- Quando serão levadas a efeito?
- Qual o seu impacto nos objetivos?
- Quem faz o quê?

60

## Balanced Scorecard

### PERSPECTIVA FINANCEIRA

***Para sermos bem sucedidos financeiramente como deveríamos ser visto pelos nossos acionistas?***

Já utilizada na análise tradicional, representa em parte o resultado de uma boa abordagem das demais perspectivas

61

### INDICADORES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

- CRESCIMENTO E MIX DE RECEITA
  - NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS
  - NOVOS CLIENTES E MERCADOS
  - NOVAS RELAÇÕES DE VENDA
  - NOVA ESTRATÉGIA DE PREÇOS
- RELAÇÃO CUSTO/MELHORIA DE PRODUTIVIDADE
  - PRODUTIVIDADE DA RECEITA/FUNCIONÁRIO
  - REDUÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS
  - CICLO E GIRO DE CAIXA
  - MELHORIA DA UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS
- OBJETIVOS E MEDIDAS DA ADM. DE RISCOS

62

## Balanced Scorecard

### PERSPECTIVA DE CLIENTES

*Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?*

A empresa precisa descobrir quais são as necessidades dos clientes, o que eles esperam da empresa e com que nível de sucesso a empresa tem sido capaz de atender as suas expectativas.

63

### INDICADORES DA PERSPECTIVA DE CLIENTES

- PARTICIPAÇÃO DE MERCADO
  - REFLETE A PROPORÇÃO DE NEGÓCIOS NUM DETERMINADO MERCADO
- CAPTAÇÃO DE CLIENTES
  - MEDE A INTENSIDADE COM QUE CADA UNIDADE DE NEGÓCIOS CONQUISTA NOVOS CLIENTES
- RETENÇÃO DE CLIENTES
  - MEDE O GRAU DE RELACIONAMENTO CONTÍNUO QUE CADA UNIDADE DE NEGÓCIOS TEM COM SEUS CLIENTES
- SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
  - MEDE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO A PROPOSTA DE VALOR
- LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES
  - MEDE O LUCRO LÍQUIDO DE CLIENTE OU SEGMENTOS

64

## Balanced Scorecard

### PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS

*Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência ?*

Visa refletir sobre as atividades cotidianas da empresa, buscando melhorá-las, constantemente. O ponto chave é saber identificar em que processos a empresa deve buscar a excelência, no sentido de fornecer o maior valor para os seus clientes

65

### INDICADORES DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

- O PROCESSO DE INOVAÇÃO
  - % VENDAS GERADO POR NOVOS PRODUTOS
  - LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS X LANÇAMENTO DA CONCORRÊNCIA
  - INOVAÇÕES NO PROCESSO DE GESTÃO
  - TEMPO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS
- O PROCESSO DE OPERAÇÕES
  - ENTREGAR EFICIENTEMENTE PRODUTOS
  - SERVIÇO PÓS VENDA
  - OPERAÇÕES INTERNAS
  - GERENCIAMENTO DA MARCA
  - QUALIDADE DE PRODUÇÃO

66

## Balanced Scorecard

### APRENDIZADO E CRESCIMENTO

*Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar ?*

Voltada para a melhoria contínua no processo estratégico da empresa, esta perspectiva está interessada no futuro: o que a empresa precisa fazer para continuar a agregar valor para seus clientes.

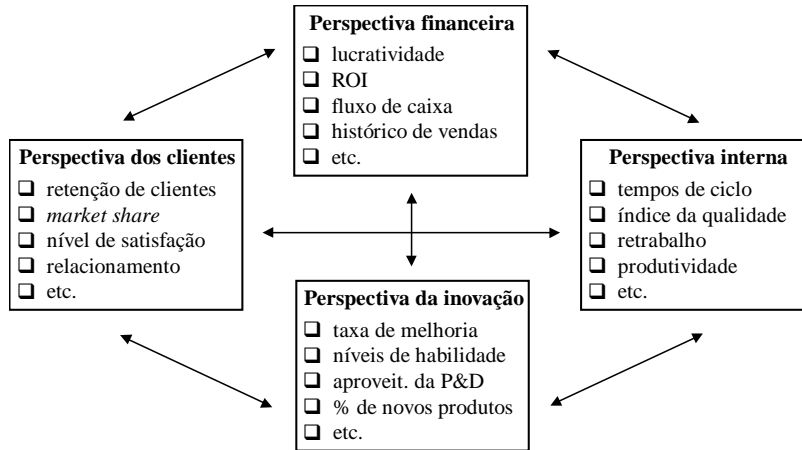
67

### INDICADORES DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

- CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS
  - SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
  - RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
  - PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS
- RECICLAGEM DA FORÇA DE TRABALHO
- CAPACIDADE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
- MOTIVAÇÃO, EMPOWERMENT E ALINHAMENTO
  - SUGESTÕES APRESENTADAS E IMPLEMENTADAS
  - MEDIDAS DE ALINHAMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL
  - MEDIDAS DO DESEMPENHO DE EQUIPE

68

## BALANCED SCORECARD



KAPLAN, R. e NORTON, D. P. "Putting the balanced scorecard to work". HBR, Sep./Oct. 1993

69

## Caso Real

VALE DO RIO DOCE

INDICADORES

70

VALE DO RIO DOCE - Indicador Comercial		
DEPE	PREÇO MÉDIO EXECUTADO	Código PEC02
<b>Definição:</b>	Receita média por unidade de volume; não é calculado como média ponderada dos preços de cada contrato; não inclui as despesas/multas por qualidade	
<b>Forma de Cálculo:</b>	$\frac{\text{Receita líquida}}{\text{Volume}} \quad [\text{US\$}]$	
	Receita líquida: receita total (ou por mercado) do período considerado [US\$]  Volume: volume total (ou por mercado) embarcado no período considerado [t]	
<b>Responsável:</b>	Planejamento de Vendas (GEPAC)	
<b>Fonte:</b>	SIEM	
<b>Disponibilidade:</b>	Disponível	

71

VALE DO RIO DOCE - Indicador Comercial		
DEPE	DESPESAS POR QUALIDADE	Código PEC04
<b>Definição:</b>	Valor total das multas pagas pela CVRD em função de produtos entregues fora da especificação contratual, mais despesas em função de desempenho e manuseio dos produtos	
<b>Forma de Cálculo:</b>	$DQ_1 + DQ_2 + \dots \quad [\text{US\$}]$	
	$DQ_1$ : despesa por qualidade referente ao embarque 1 [US\$]	
<b>Responsável:</b>	Planejamento de Vendas (GEPAC)	
<b>Fonte:</b>	SIEM	
<b>Disponibilidade:</b>	Disponível	

72

VALE DO RIO DOCE - Indicador de Desenvolvimento		
DEPE	TAXA DE FREQUENCIA DE ACIDENTE CPT	Código PED01
<b>Definição:</b>	Razão entre o número de acidentes ocorridos na planta de pelotização (incluindo as 6 usinas) e o número de homens-hora de exposição ao risco, ou seja, às atividades ligadas à operação da planta	
<b>Forma de Cálculo:</b>	$\frac{\text{Acidentes} \times 10^6}{\text{hh exposição ao risco}} \quad [10^6 \text{ acidentes /hh exposição}]$	
	Acidentes: número de acidentes ocorridos na planta de pelotização no período considerado horas de exposição ao risco: número de homens-hora de exposição às atividades de operação, no período considerado	
<b>Responsável:</b>	Planejamento e Controle da Produção (GACOP)	
<b>Fonte:</b>	Relatório de qualidade	
<b>Disponibilidade:</b>	Disponível	

73



# Ex. Mapa Estratégico

Diagrama das relações de causa e efeito, entre os objetivos estratégicos



O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

Perspectiva Interna			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Rápida Preparação em Solo	Horas de Pouso	30 min	Programa de otimização da duração ciclo
	Partida Pontual	90%	

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia

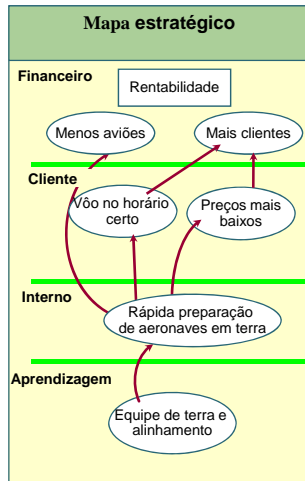
Programas de ação chave

75

Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Lucros Receitas	<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>
Cientes	Qualidade do Produto	<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	Excelência n Produção	<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	Competências Pessoais Capacitação das Pessoas	<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>

76

## Contando a História da Estratégia



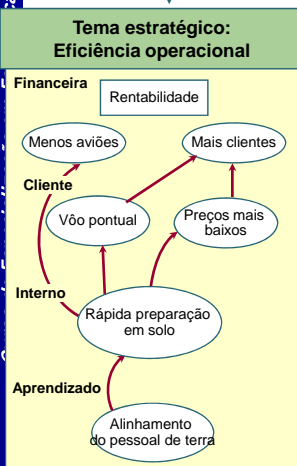
### Exemplo ilustrativo: Southwest Airlines

- De onde virá o resultado financeiro almejado?
  - Estar apta a permanecer com o avião mais tempo voando por mais horas que seus concorrentes e oferecer partidas freqüentes com menos aeronaves
- Como?
  - Atrair segmentos específicos de clientes que realizem viagens curtas entre cidades médias e valorizem: preços baixos e partidas freqüentes.
- Qual deve ser o foco interno?
  - Rápida preparação de aeronaves em terra
- Qual deve ser o foco de aprendizagem?
  - Treinar e recompensar a equipe de terra levando em consideração como eles contribuem para o sucesso da empresa
  - Programa de empregados acionistas

77

## Balanced Scorecard Southwest Airlines

### Diagrama das relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos



O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso?

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia?

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

Ações chave necessárias para se alcançarem os objetivos

Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida preparação em solo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo em solo</li> <li>• Partida pontual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 Minutos</li> <li>• 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de otimização da duração do ciclo</li> </ul>

78

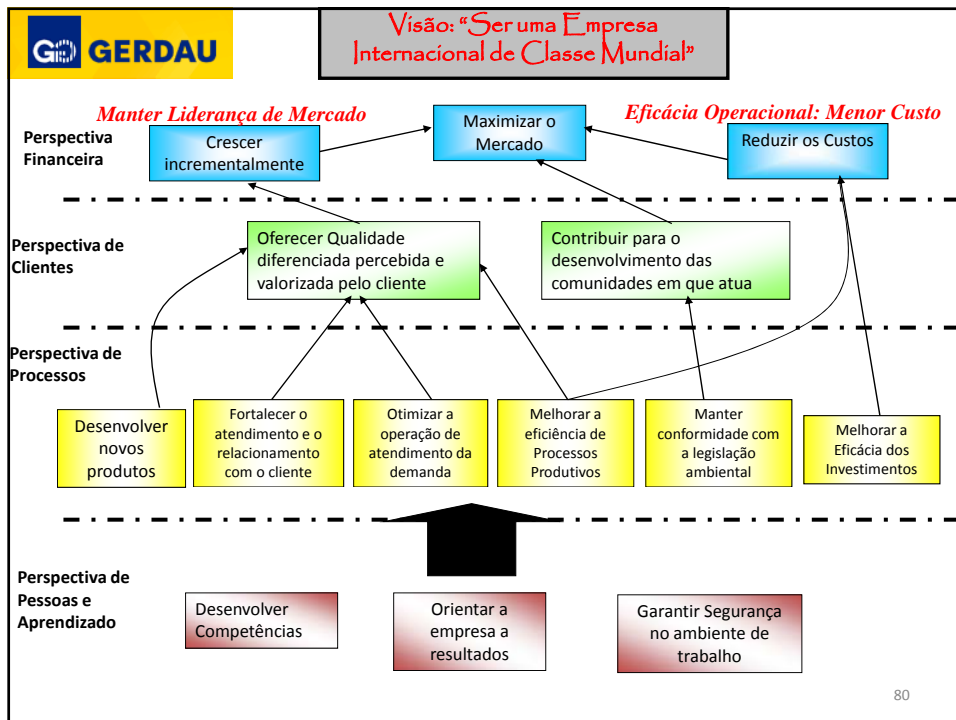
Universidade Federal de Uberlândia  
Faculdade de Matemática  
Curso de Especialização em Estatística Empresarial

# Caso Real



## MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES

79





Perspectiva Financeira	
Objetivo estratégico	Indicador
Maximizar o resultado	Lucro Operacional Líquido
Crescer incrementalmente	Participação de Mercado
	Faturamento
Reduzir custos	Custo Total
	Produtividade

Perspectiva de Clientes	
Objetivo Estratégico	Indicador
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

81



Perspectiva de Processos Internos	
Objetivo Estratégico	Indicador
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

Perspectiva de Pessoas e Aprendizado	
Objetivo Estratégico	Indicador
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

82

**Detalhamento dos Indicadores**

Indicador Estratégico BSC	Descrição do Indicador	Fórmula	Unidade de Medida	Critério de Acompanhamento	Frequência de Mensuração	Responsável pelo Indicador
<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

83

**METAS CORPORATIVAS**

Indicador	Metas (% em relação a 2001)		
	2002	2003	2004
<b>Financeira</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>			
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%

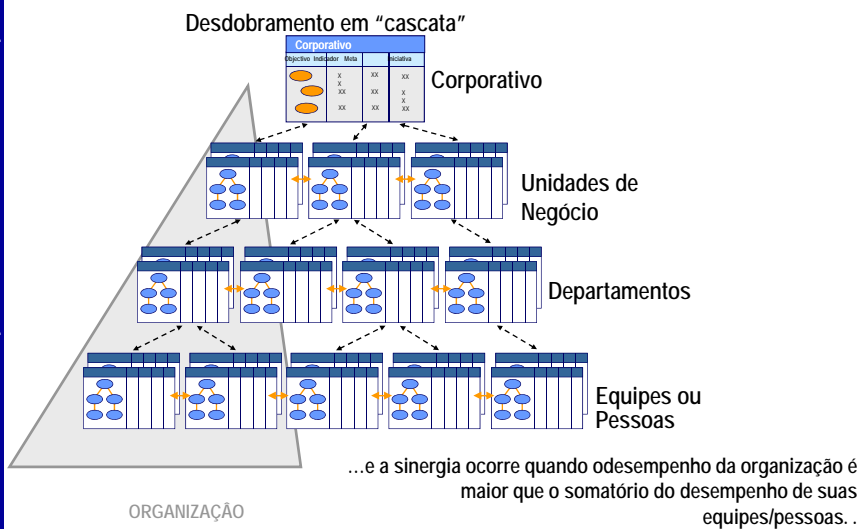
84

### METAS CORPORATIVAS

Indicador	Metas (% em relação a 2001)		
	2002	2003	2004
<b>Processos Internos</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>			
Pesquisa com Colaboradores	+5%	+8%	+10%
Nível de atendimento ao perfil de competências	+2,5%	+5%	+8%
Total de Acidentes	-25%	-50%	-90%

85

O desdobramento dos objetivos em iniciativas/ações alinha as prioridades em toda a Organização ...

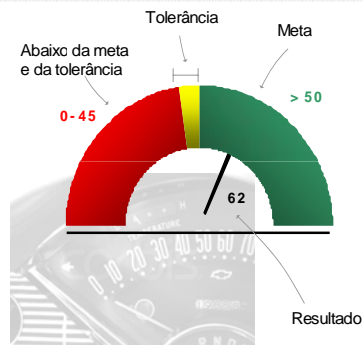


86

## Avaliação

**Metas** - Quantificam o nível de desempenho a atingir para o cumprimento do objetivo.

**Tolerâncias** - Indicam a margem “aceitável” de desvio face à meta, constituem um “alerta” face a um possível não cumprimento do objetivo.



87

## Avaliação e acompanhamento estratégico

### Balanced Scorecard

Utilização de cores e símbolos para objetivos e indicadores:

	Na meta ou acima	✓	☺	+	1
	Abaixo da meta mas dentro da tolerância	—	!	☹	0
	Abaixo da meta e da tolerância	↓	X	☹	-1



88

## Avaliação e acompanhamento estratégico

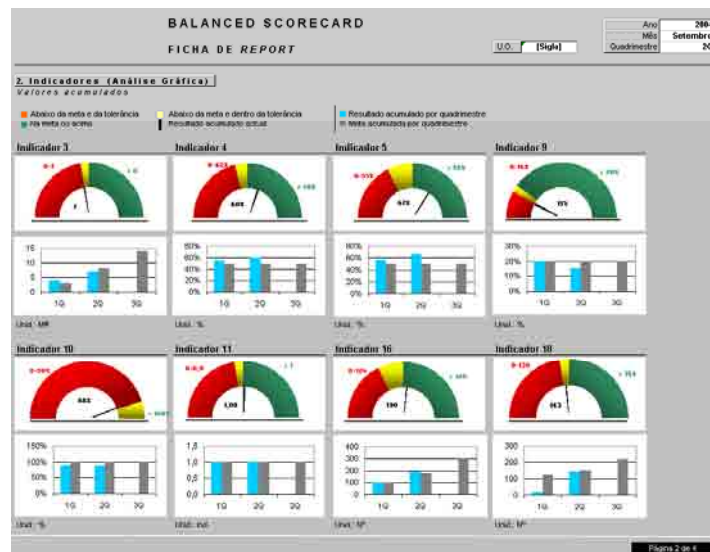
### Balanced Scorecard – Resultado Final



89

## Avaliação e acompanhamento estratégico

### Balanced Scorecard – Exemplo de relatório de acompanhamento



90

## Avaliação e acompanhamento estratégico

### Ferramentas tecnológicas

O uso de soluções tecnológicas é inevitável?



91

### Ferramentas tecnológicas

Existem 20 ferramentas tecnológicas “certificadas” :

[http://www.bscol.com/bsc\\_online/technology](http://www.bscol.com/bsc_online/technology)



- Bitam
- Business Objects
- Cognos
- CorVu
- Fiber FlexSI
- Hyperion
- Information Builders
- InPhase
- Microsoft
- Open Ratings
- Oracle
- pbviews
- Peoplesoft
- Pilot Software
- Procos
- Prodacapo
- QPR
- SAP
- SAS
- Vision Grupo Consultores



92

## Organizações que empregam o BSC

