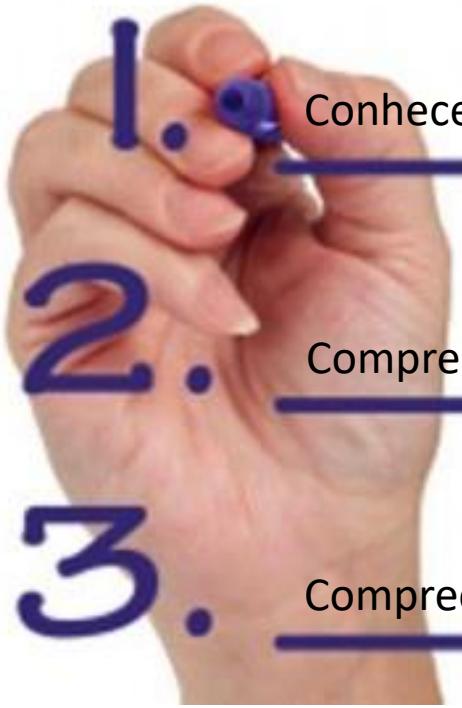
Prof. Weslley R. Sepúlvida

Objetivos da aula



1. Conhecer a necessidade de um sistema de medição da estratégia
2. Compreender como traduzir a estratégia para um sistema de medição
3. Compreender a importância do desdobramento da estratégia

A receita e o crescimento de empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

(Tiffany & Peterson, 1998)

79% dos executivos globais consideram o planejamento estratégico como a ferramenta mais crítica para o sucesso das empresas. *(McKinsey, 2006)*

83% das organizações de médio e grande porte que atuam no Brasil possuem processo formal de planejamento estratégico e 88% consideram que ele tem importância elevada e impacta efetivamente o desempenho da empresa." (Itelogy)

Planejamento estratégico é importante

Todos conhecem o planejamento estratégico?

Todos entendem o planejamento estratético?

https://www.youtube.com/watch?v=O1yWx74vNl8

70% das estratégias falham por causa de uma execução ruim (Fortune, 1999).

O verdadeiro problema nas organizações não é mais a estratégia, mas sim a sua má execução.
(Kaplan e Norton, 2000, p.11)

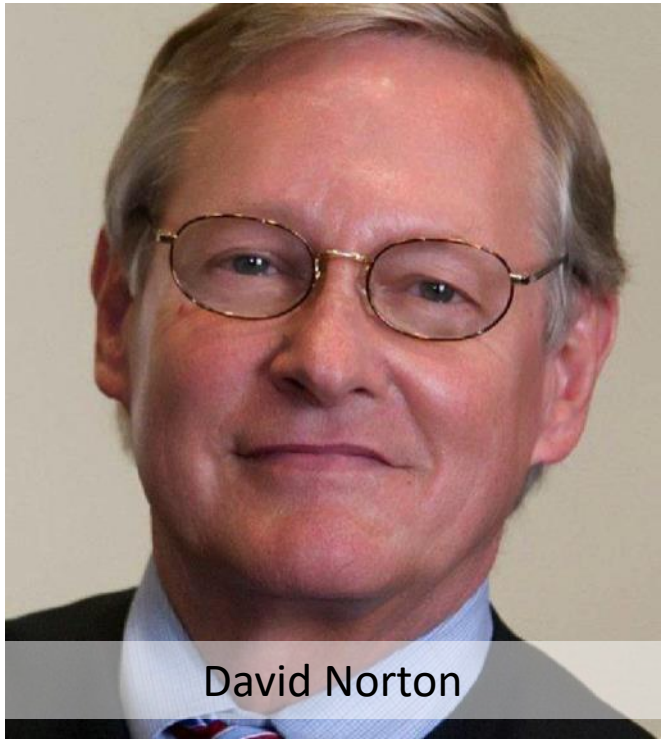
A execução é uma das principais questões ainda não resolvidas no mundo dos negócios atuais. (Bossidy e Charan apud Boyadjian, 2008, p. 33)

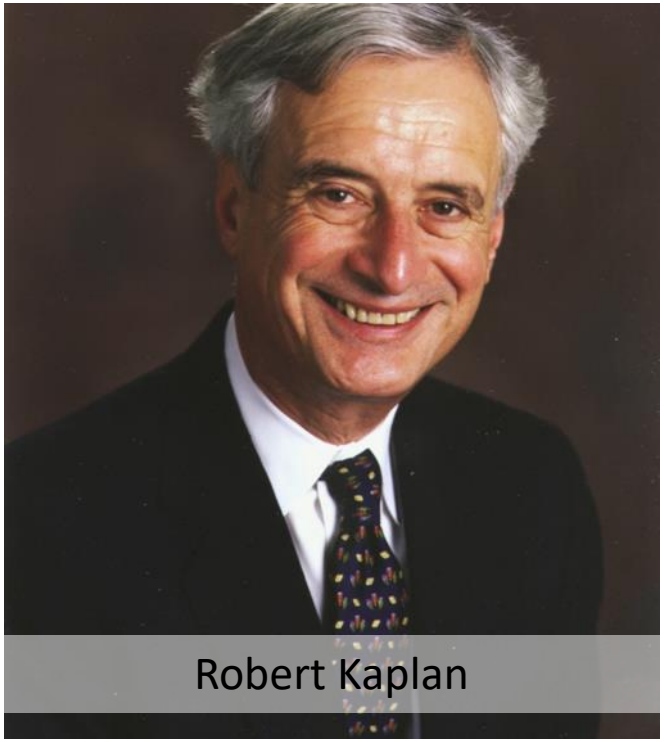
Mais de 90% das organizações brasileiras apresentam falhas na execução de seu planejamento estratégico.
(Schwarz apud Kallas, 2003)

Precisamos de um sistema que permita acompanhar a execução da estratégia

Case gestão da crise de energia
https://www.youtube.com/watch?v=4GytPHQ614s

Balanced Scorecard (BSC)


David Norton


Robert Kaplan

Uma proposta para resolver o problema de acompanhamento da execução da estratégia é o sistema Balanced Scorecard (BSC), criado por Norton e Kaplan em 1992

DETALHES EVOLUÇÃO PATRIMONIAL

DATA (1)	META APORTE MENSAL	REALIZADO
jul/15	R$ 5.000,00	R$ 5.600,00

Preencha a data aqui!

CARTEIRA ORÇADA (META)

R$ 86.478,07

CARTEIRA REALIZADA

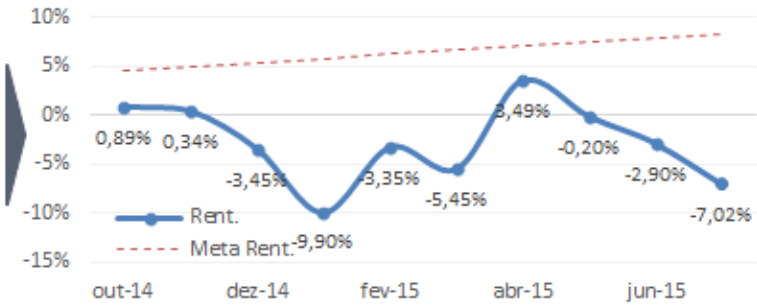
R$ 79.092,95

DETALHES RENTABILIDADE DA CARTEIRA

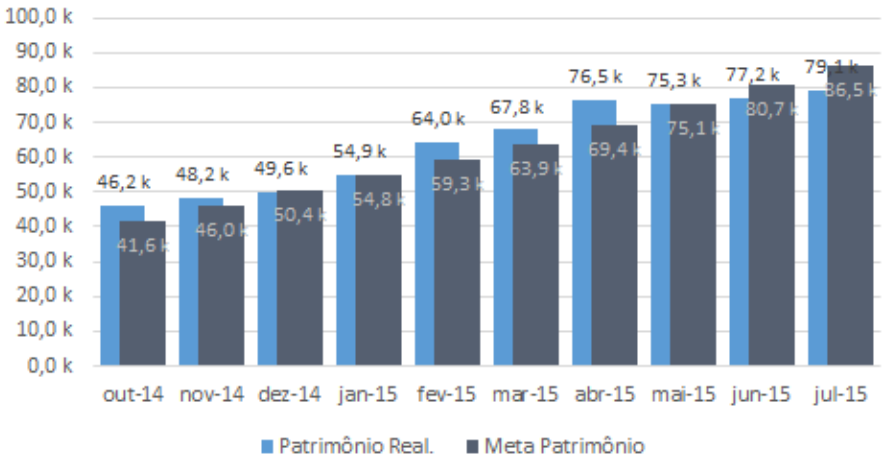
REND. MENSAIS	TÍTULOS	AÇÕES	FII	MENSAL CARTEIRA
jul/15	-5,54%	-4,54%	-3,35%	-4,43%

RENTABILIDADE HISTÓRICA CARTEIRA

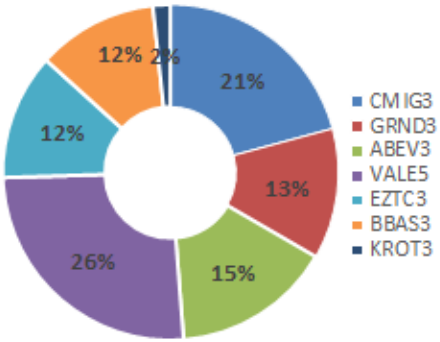
-7,0%



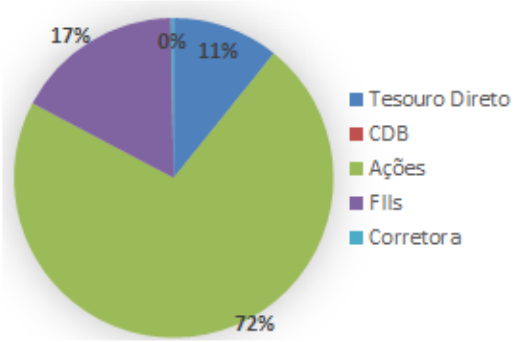
EVOLUÇÃO DO PATRIMÔNIO ACUMULADO



ALOCAÇÃO AÇÕES



ALOCAÇÃO CARTEIRA



As tradicionais medidas contábeis e financeiras não mais ajudavam, ao contrário, elas dificultavam a empresa a criar valor econômico para o futuro (COSTA, 2008)

O Balanced Scorecard se cristaliza em um mapa único, que contém objetivos, metas e ações, interligados por uma relação de causa e efeito, distribuídos em 4 dimensões da gestão (COSTA, 2008)

Balanced Scorecard (BSC)

- É uma particular maneira de tratar da definição e da disposição:
  - Das informações-chave para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa (mapa estratégico)
  - Dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição (comunicação, vinculação e referência fundamental)

Balanced Scorecard (BSC)

- Sistema de medição do desempenho empresarial
- Aplica-se na gestão estratégica
- Busca otimização dos resultados e melhor comunicação
- Baseia-se em quatro perspectivas:
  - Financeira
  - Clientes
  - Processos
  - Aprendizado e crescimento

Balanced Scorecard (BSC)

- Balanced Scorecard leva ao equilíbrio:
  - de curto e longo prazo
  - entre medidas financeiras e não-financeiras
  - entre indicadores de tendências e ocorrências
  - entre perspectivas interna e externa do desempenho

Objetivos do BSC

- Alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa;

- Objetivo alcançado pelas seguintes ações:
  - Esclarecer e traduzir a visão e estratégia;
  - Comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicos;
  - Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
  - Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

BSC - Perspectivas

Componentes do BSC

- Mapa estratégico
  - Descreve a estratégia por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas 4 perspectivas
- Objetivo estratégico
  - O que deve ser alcançado e o que é crítico à organização
- Indicador
  - Como será medido o sucesso do alcance do objetivo
- Meta
  - O nível de desempenho ou a taxa de melhoria
- Plano de ação
  - Iniciativas necessárias para alcançar os objetivos.

Componentes do BSC BCS

Mapa Estratégico:

Descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões

Objetivo Estratégico: O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização

Indicador: Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo

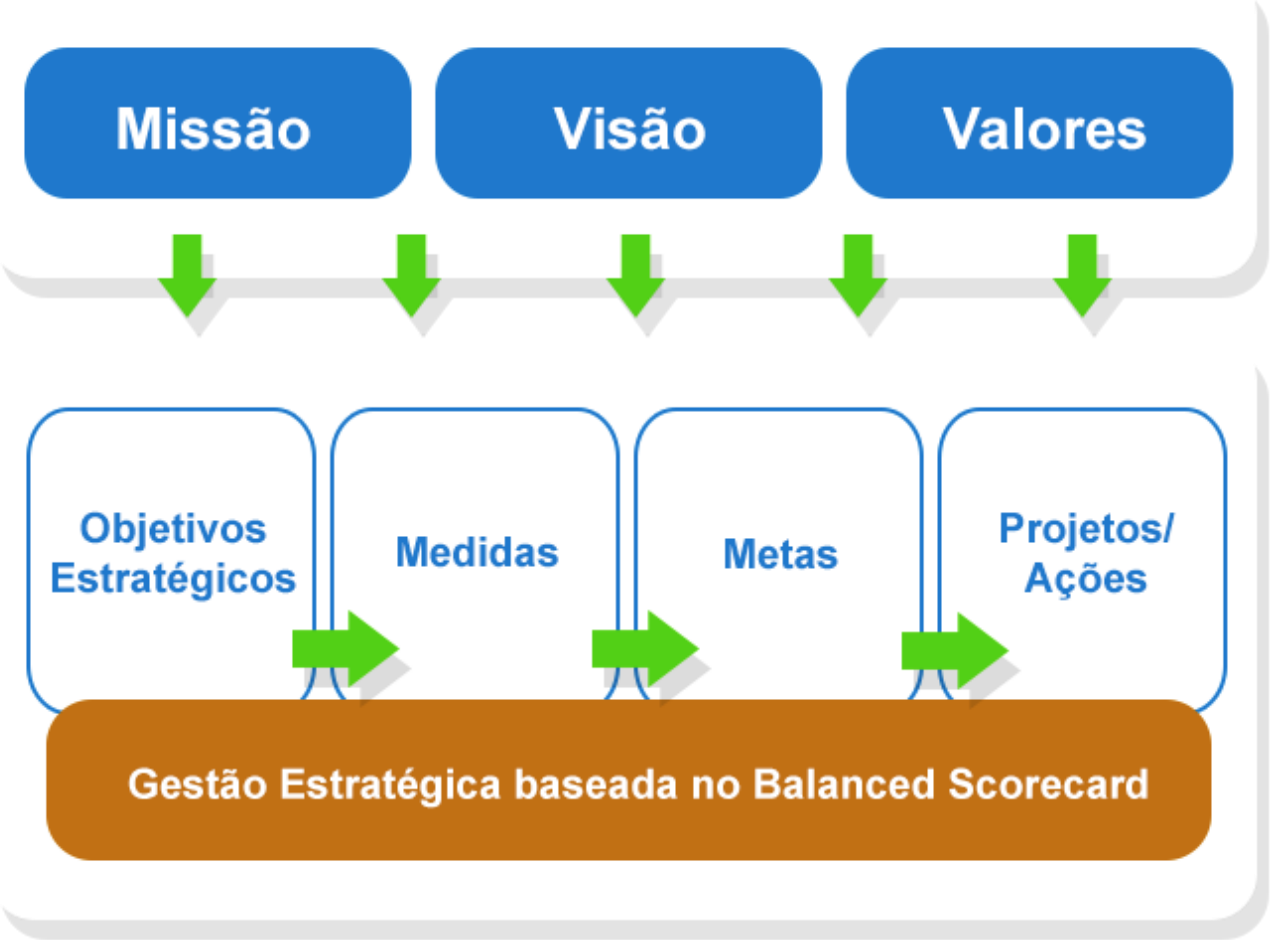
Meta : O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

Plano de Ação: Programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos

Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
• Rápida Preparação em solo	• Tempo de pouso • Partida pontual	• 30 Minutos • 90%	• Programa de otimização da duração do ciclo

BSC no processo de planejamento estratégico

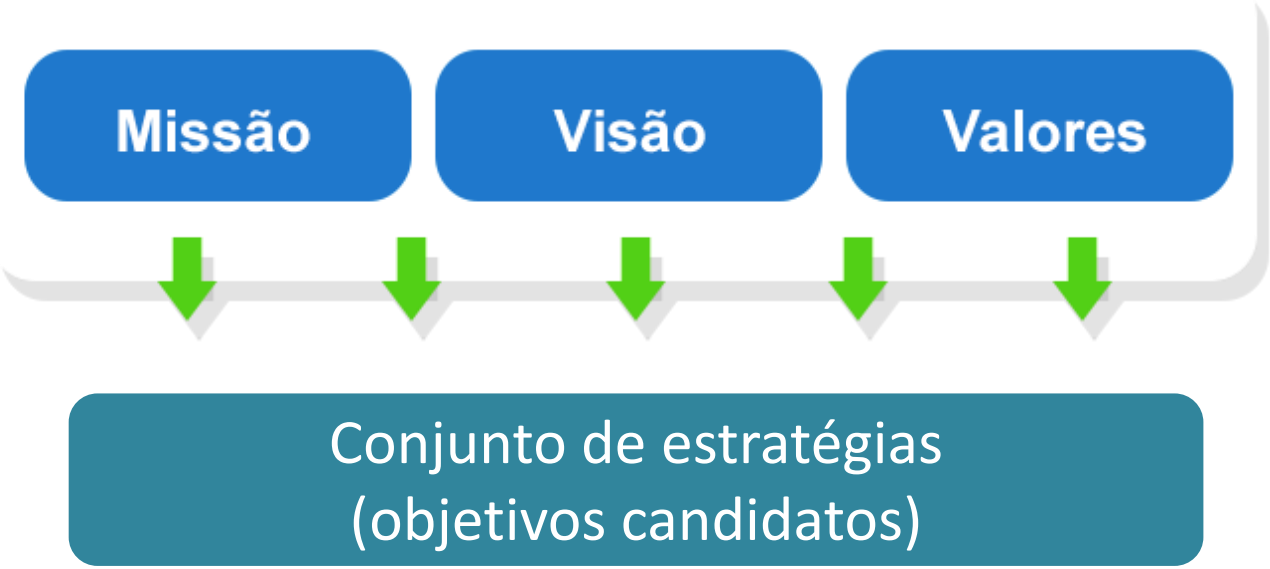
Plano estratégico e o BSC



Etapas da modelagem do BSC

- Etapa 1: arquitetura do programa de medição
  - Promover uma compreensão e uma análise crítica dos direcionadores de negócio e da visão de futuro
  - Resgatar as diretrizes estratégicas, analisando sua coerência

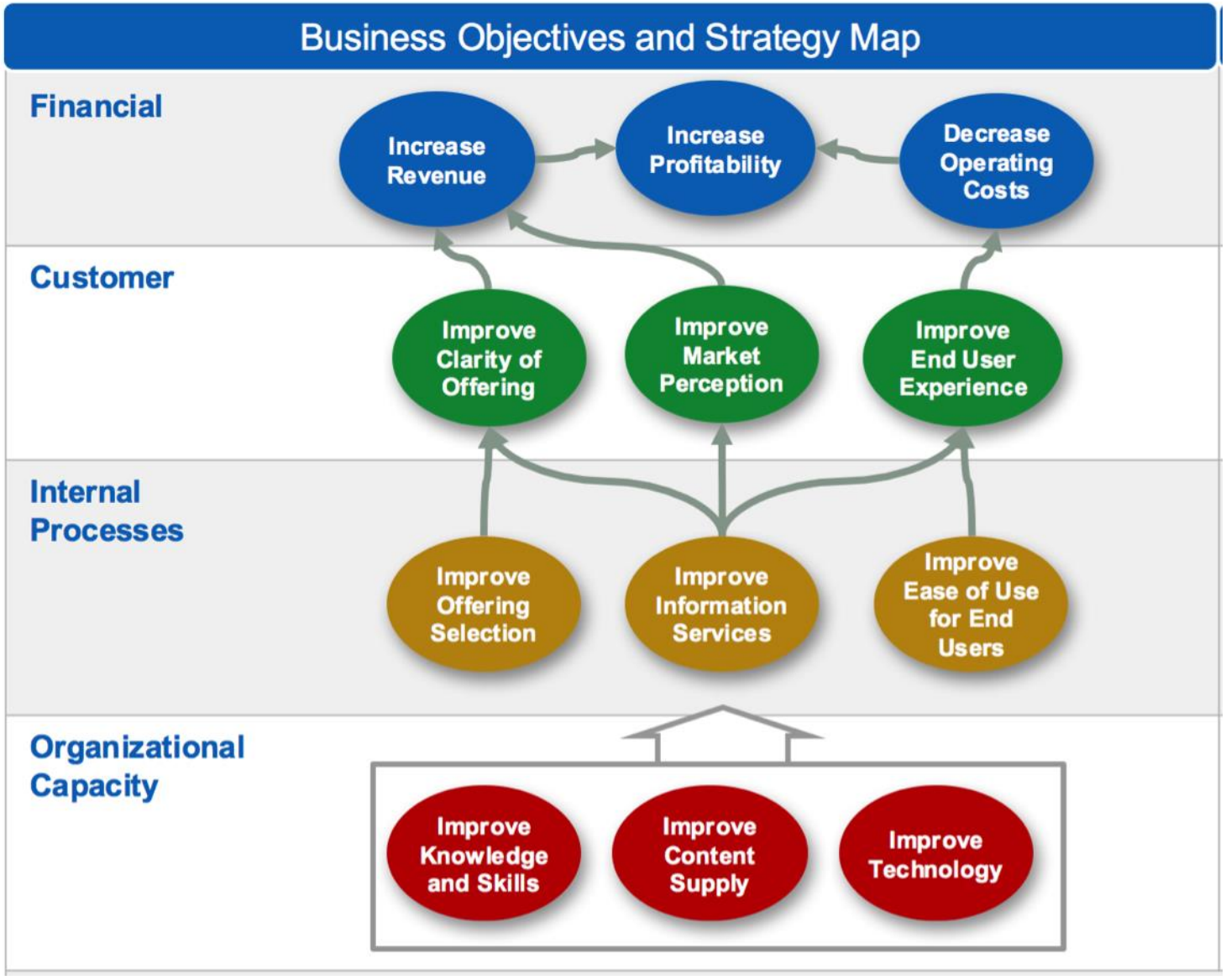
Etapa 1


Missão
Visão
Valores
Conjunto de estratégias
(objetivos candidatos)

Etapas da modelagem do BSC

- Etapa 2: inter-relacionamento de objetivos
  - Alocar objetivos estratégicos nas 4 dimensões
  - Relacionar os objetivos (relação causa-efeito)
  - Preencher lacunas a partir de novas discussões

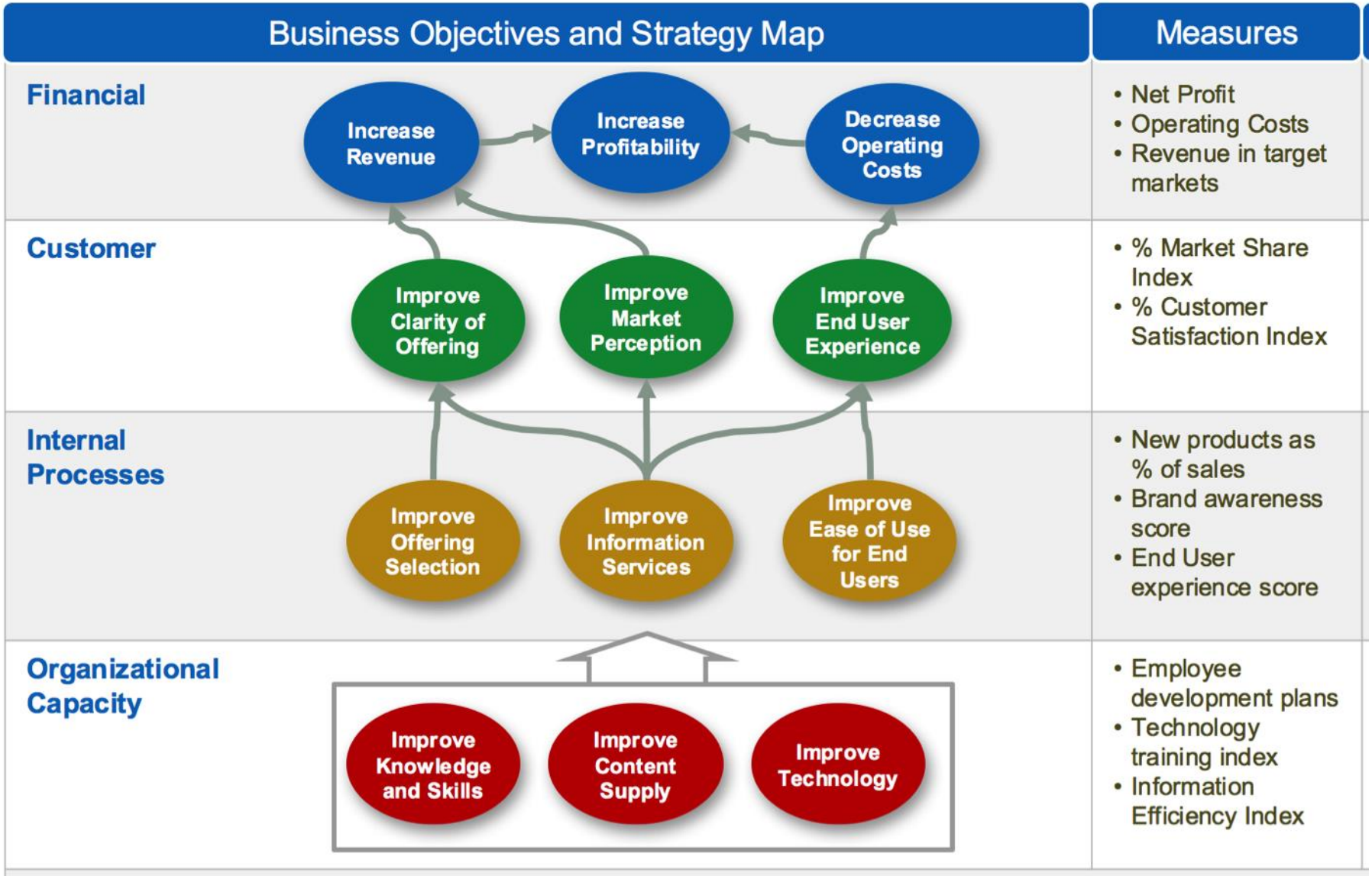
Etapa 2


Business Objectives and Strategy Map
Financial
Increase Revenue
Increase Profitability
Decrease Operating Costs
Customer
Improve Clarity of Offering
Improve Market Perception
Improve End User Experience
Internal Processes
Improve Offering Selection
Improve Information Services
Improve Ease of Use for End Users
Organizational Capacity
Improve Knowledge and Skills
Improve Content Supply
Improve Technology

Etapas da modelagem do BSC

- Etapa 3: Escolha e elaboração de indicadores
  - Identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia
  - Objetivos medidos por indicadores

Etapa 3


Business Objectives and Strategy Map
Measures
Financial
Increase Revenue
Increase Profitability
Decrease Operating Costs
• Net Profit
• Operating Costs
• Revenue in target markets
Customer
Improve Clarity of Offering
Improve Market Perception
Improve End User Experience
• % Market Share Index
• % Customer Satisfaction Index
Internal Processes
Improve Offering Selection
Improve Information Services
Improve Ease of Use for End Users
• New products as % of sales
• Brand awareness score
• End User experience score
Organizational Capacity
Improve Knowledge and Skills
Improve Content Supply
Improve Technology
• Employee development plans
• Technology training index
• Information Efficiency Index

Etapas da modelagem do BSC

- Etapa 4: Elaboração do plano de implementação
  - Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos estratégicos, definam-se:
    - Metas;
    - Plano de ação;
    - Responsáveis;
  - Direcionar a implementação da estratégia.

Etapa 4

Vision	**Transforming society through the provision of ultra-high speed mobile information services**		
Mission	The number one provider of ultra-high speed mobile networks and content to the United Kingdom		
Strategic Priorities	***Content Partnerships***	***Customer Service***	***Brand Awareness***
Strategic Results	Strong supply chain for content and information services, exclusive agreements	Clarity in offering that surpasses anything in the market today, best user interface	Reinvigorated brand based on successes, attract a wider and younger audience

Business Objectives and Strategy Map		Measures	Targets	Initiatives
Financial	Increase Revenue; Increase Profitability; Decrease Operating Costs	• Net Profit • Operating Costs • Revenue in target markets	• ↑ 5% per year • ↓ 3% per year • ↑ 12% per year	• Implement new financial accounting system • Simplify billing operations
Customer	Improve Clarity of Offering; Improve Market Perception; Improve End User Experience	• % Market Share Index • % Customer Satisfaction Index	• ↑ 3% per year • ↑ 5% increase in index next period then stabilize	• Competitive end user requirements market studies for new UK regions • "Improve the Offering" two year programme
Internal Processes	Improve Offering Selection; Improve Information Services; Improve Ease of Use for End Users	• New products as % of sales • Brand awareness score • End User experience score	• 12% this year • ↑ 5% per year • > 90% every reporting period	• Create improved offering selection process • Hook into 'Improve the Offering' programme • Training programme for new offerings and user interface
Organizational Capacity	Improve Knowledge and Skills; Improve Content Supply; Improve Technology	• Employee development plans • Technology training index • Information Efficiency Index	• 95% in place • 90% efficient • 95%	• Product and marketing training programme • 2 year Content supply agreements • Technology improvement programme

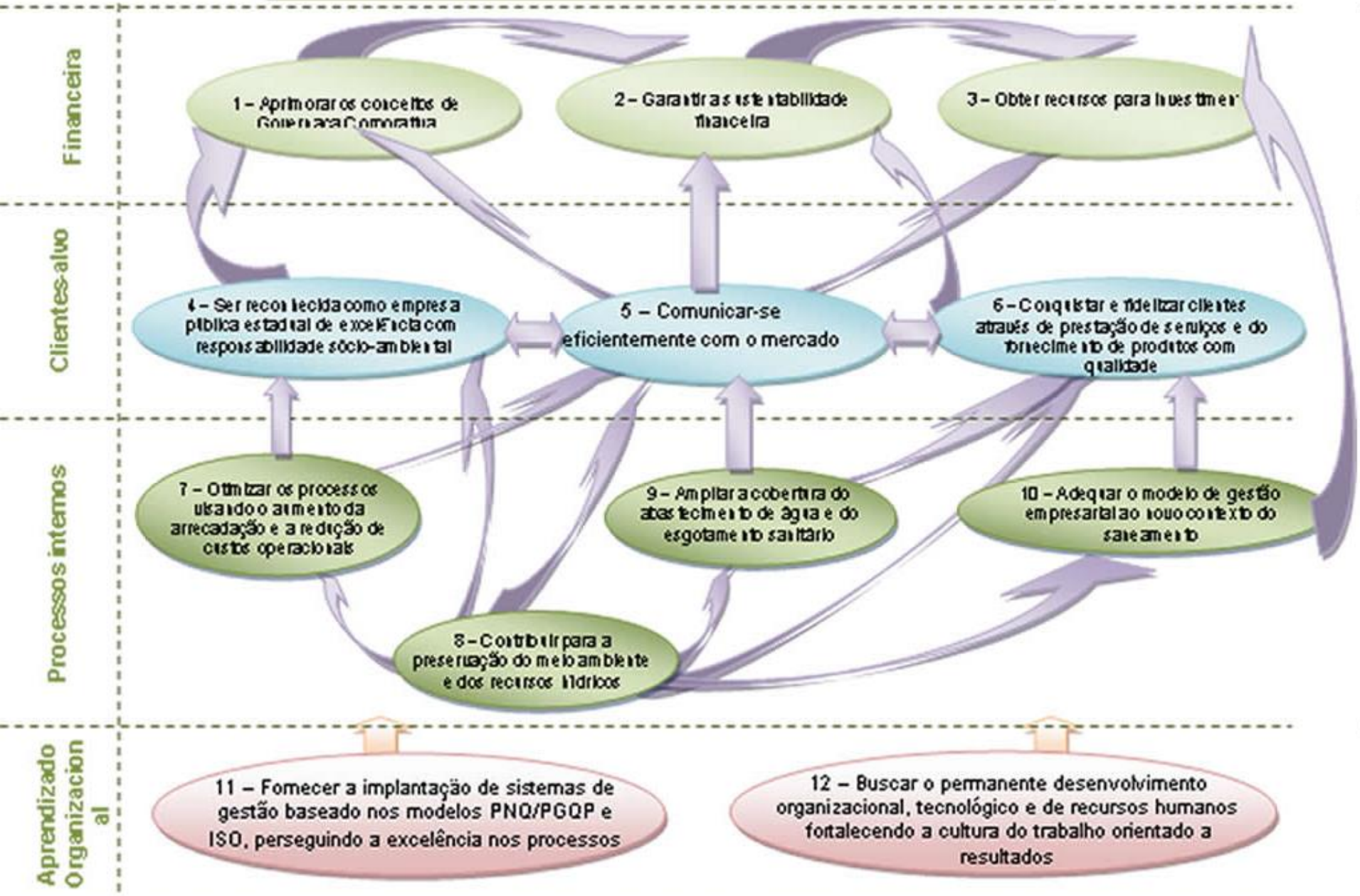
Customer Focus - Integrity - Quality - Helpfulness - Community - Efficiency

Balanced Scorecard

EXEMPLOS DE MAPA ESTRATÉGICO

MAPA ESTRATÉGICO

OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2008/2011



MAPA ESTRATÉGICO

MISSÃO

Exercer a supervisão administrativa e orçamentária, promover a integração e o aprimoramento da Justiça Federal.

VISÃO DE FUTURO

Ser referência para a Justiça Federal como órgão integrador, contribuindo para a excelência da prestação jurisdicional.

DESTINATÁRIO

- Uniformizar procedimentos sobre matérias administrativas
- Promover a geração e disseminação de conhecimento

PROCESSOS INTERNOS

- Melhorar a infra-estrutura física e tecnológica
- Desenvolver a gestão de processos de trabalho
- Aperfeiçoar a comunicação

APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO

- Promover ações em prol da melhoria do clima organizacional
- Desenvolver e qualificar pessoas
- Promover a cultura da responsabilidade ambiental
- Desenvolver a cultura orientada para resultados

ORÇAMENTO

- Otimizar a aplicação de recursos disponíveis
- Priorizar a aplicação de recursos nas atividades estratégicas

MAPA ESTRATÉGICO DO TRT DA 13ª REGIÃO

Missão:

Promover justiça nas relações de trabalho

Visão de Futuro:

Ser referência na promoção da justiça, até 2014, com reconhecimento da sociedade

Credibilidade

Atributos de Valor para a Sociedade

- Acessibilidade
- Ética
- Efetividade
- Celeridade
- Responsabilidade socioambiental
- Valorização do ser humano
- Transparência
- Modernidade
- Orgulho de ser TRT13

Sociedade

Qualidade e Celeridade

- Otimizar os trâmites processuais
- Garantir a qualidade no atendimento ao público

Acesso à Justiça e Efetividade

- Facilitar o acesso à Justiça
- Aprimorar o cumprimento das decisões

Responsabilidade Socioambiental

- Intensificar os programas e disseminar a cultura de responsabilidade social e ambiental

Processos Internos

Eficiência Operacional

- Otimizar e padronizar os procedimentos de trabalho

Alinhamento

- Garantir o alinhamento das unidades e da estrutura organizacional à estratégia

Orçamento

- Aprimorar a gestão orçamentária e financeira
- Alinhar a proposta orçamentária à estratégia

Infraestrutura

- Melhorar a infraestrutura física, tecnológica e a segurança institucional

Atuação Institucional

- Fortalecer a imagem institucional
- Aperfeiçoar e ampliar as parcerias com outras instituições
- Aprimorar a comunicação institucional

Aprendizado e Crescimento

Gestão de Pessoas

- Propiciar um ambiente de trabalho saudável
- Viabilizar a gestão por competências

Cultura Organizacional

- Promover ações para motivar e comprometer as pessoas com os objetivos da Instituição

Informação

- Garantir a qualidade e integração dos sistemas de TI
- Garantir a confiabilidade, disponibilidade e integridade das informações

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Desdobramento

Para que?

Alinhar as áreas da empresa à estratégia.

Como?

Traduzir o Scorecard estratégico em Scorecards locais.

Produto?

Objetivos, metas e iniciativas locais alinhados ao Scorecard estratégico.

Desdobramento

Perspectiva Financeira

Objetivo Estratégico
- F2 Controlar custos de loja

Indicador
- Custo por divisão

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

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

Perspectiva dos Clientes

Objetivo Estratégico
- C4 Parceria com os clientes

Indicador
- Número de iniciativas de cooperação

Parcerias com os Clientes
- Desenvolver programa de iluminação conjunta
- Comunicar-se melhor com clientes sobre questões de construção
- Aumentar as viagens com as divisões operacionais às lojas recentemente abertas

Indicadores de Equipe
- Custo de energia elétrica
- *Feedback* dos clientes
- Número de viagens com a divisão
- Todos os membros trabalham na loja

Norton & Kaplan, 2004

DÚVIDAS?