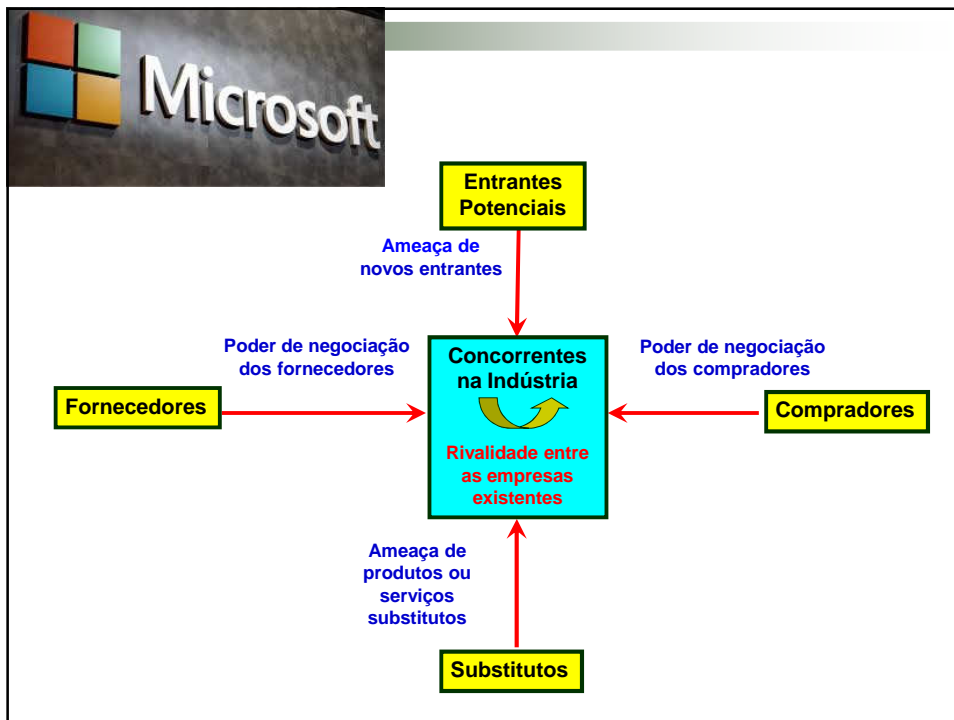


Por que a MICROSOFT comprou a LINKEDIN?



E por U\$ 26 bilhões de dólares !!!!!

UAU !!!



Gestão Estratégica

7 – Implementação da Estratégica - BSC

Prof. Dr. Marco Antonio Pereira
marcopereira@usp.br

Como tudo começou...

1982 →



"In Search of Excellence" (Vencendo a Crise)
vendeu 1.000.000 de livros somente em 1982

- Análise de 43 empresas "EXCELENTES"
- Critérios de Excelência: 6 Indicadores Financeiros
- 5 anos depois só 14 continuavam a ser Excelentes.

1990 →

"Measuring Performance in the Organization of the Future"

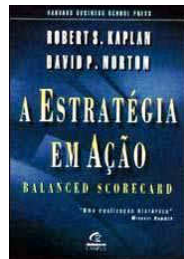
- Publicação do estudo realizado por uma consultoria americana (Nolan Norton Institute - braço de pesquisa da KPMG) com 12 empresas (Shell, GE, Bell South, entre outras)
- Objetivo: Questionamento dos modelos de gestão baseados somente em indicadores resultados financeiros.

1992 →

"The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance"

- Artigo publicado na *Harvard Business Review*

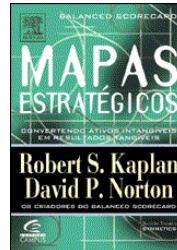
Bibliografia Original



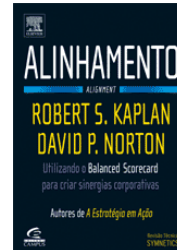
1996



2000



2004



2006

Os 4 Livros são de autoria de:
Robert Kaplan e David Norton (Editora Campus)

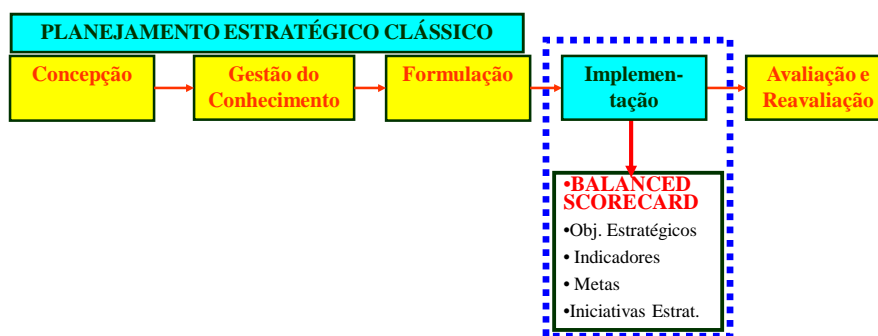
Bibliografia Complementar



No Brasil ...

- 1997 ➡ Alcoa – Poços de Caldas
- 1998 ➡ Empraba – MGE – Modelo de Gestão Estratégico
- 1999 ➡ Unibanco – PDG – Painel de Controle
- 2000 ➡ Symnetics – representante do BSC no Brasil
www.symnetics.com.br
- 2002 ➡ 1º Forum BSC Brasil – Unibanco, Siemens, Embrapa, Alcoa, Banco do Brasil, Petrobrás, ...

Gestão Estratégica



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

FCS: Execução da Estratégia

Uma BOA Estratégia não basta

Sua **EXECUÇÃO (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 em **AÇÃO**.

Balanced Scorecard

ESTRATÉGIA
+ EXECUÇÃO

RESULTADOS

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

Exemplos Reais



ESTRATÉGIA BOA
+ EXECUÇÃO RUIM

=

RESULTADO
RUIM

Execução – Mundo Empresarial

Sucessos



Fracassos



Barreiras para a Execução da Estratégia

Visão	Motivação	Orçamentária	Cultural
Somente 5% do nível operacional compreende a visão de futuro	Somente 25% dos executivos possuem incentivos e remuneração relacionados com a estratégia	60% das empresas não vinculam o orçamento com a estratégia	85% dos gestores gastam menos de 1 hora / Mês discutindo estratégia

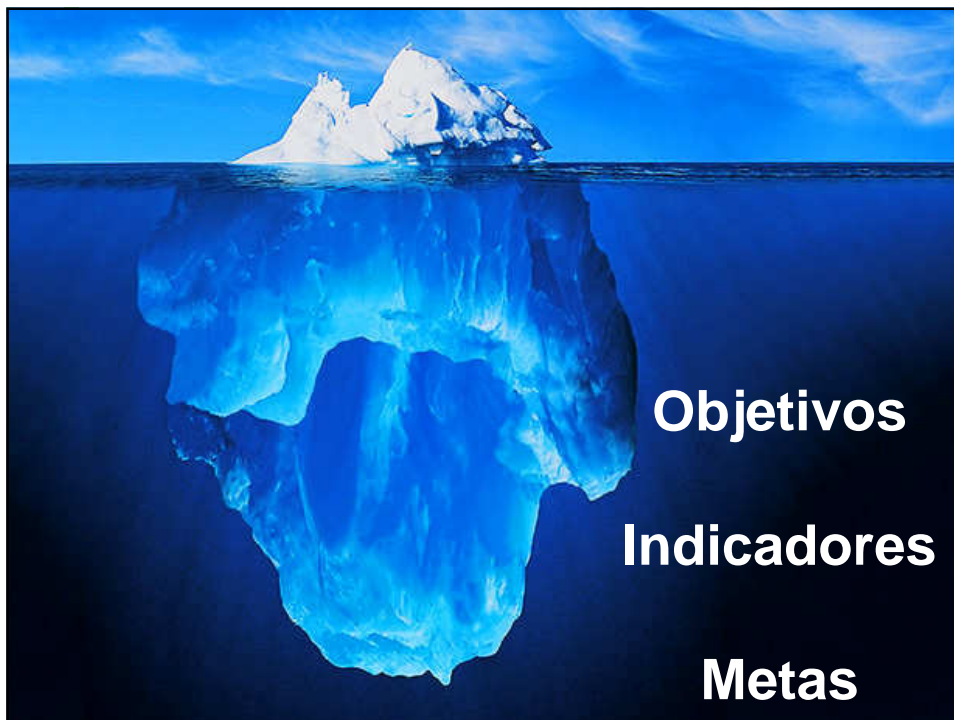
Mais de 90% das organizações falham na EXECUÇÃO da estratégia

Fonte: Pesquisa da Revista Fortune em 1999

Barreiras para a Execução da Estratégia

Tema da Execução da Estratégia	Questão Chave	Sim (%)
Direcionamento Estratégico da Organização	A estratégia e os objetivos estratégicos são entendidos pelos empregados da empresa?	23
Visão Estratégica	Os empregados estão focados nos objetivos da organização?	22
Comprometimento Individual	As pessoas estão comprometidas com o destino estratégico?	39
Qualidade dos Objetivos das Equipes de Trabalho	As equipes de trabalho têm objetivos claros e mensuráveis?	9
Qualidade dos Objetivos dos Indivíduos no Trabalho	As pessoas têm, em relação ao seu trabalho, objetivos claros e mensuráveis?	10
Planejamento dos Resultados em Equipe	As equipes de trabalho planejam em conjunto como alcançar seus objetivos?	16
Comunicação entre Equipes de Trabalho	As equipes de trabalho têm um entendimento mútuo e estabelecem um diálogo criativo?	17

Pesquisa feita com 2,5 milhões de executivos de empresas no mundo – Fonte: O 8º Hábito





Indicadores Metas

Não existe Gerenciamento sem medidas.

Peter Drucker



Indicadores Metas

*O que não é medido não é gerenciado.
Também não se pode medir o que não se
descreve.*

Kaplan & Norton



Indicadores, Metas

O que são Indicadores?

O que são Metas?

Qual a diferença entre Objetivo e Meta?

Alguns Exemplos



Indicadores, Metas

Objetivo: Analisar a saúde de um paciente

Indicador	Temperatura	Pressão	Colesterol Total	HDL
Meta	35-37 graus Celsius	80-120 mmHg	150 a 200 mg/dL	H: 33 a 55 mg/dL M: 45-65 mg/dL

MEDIDAS / VOLUMES E INDICES DO VE	RESULTADO	REFERENCIA
Volume diastólico final	106	até 115 ml
Volume sistólico final	30,0	até 48 ml
Fração de ejeção	72,0	50 a 70 %
Índice vol. diastólico final	53	50 a 84 ml/m ²
Índice vol. sistólico final	15,0	17 a 37 ml/m ²
Encurtamento fracional	34,2	18 a 44 %
Volume-contração	77,0	83 a 124 ml
Índice de volume-contração	38,5	30 a 65 ml/m ²
Débito cardíaco	5,3	l/min
Índice cardíaco	2,6	2,6 a 4,2 l/min/m ²
Massa VE (Diástole)	169,0	até 260 gramas



Indicadores, Metas

Objetivo: Analisar a saúde de uma ORGANIZAÇÃO

Indicador	Lucro	Índice de satisfação dos Clientes	Índice de Não Conformidades	Índice de Motivação dos Funcionários
Meta	>4% do faturamento bruto	> 90%	<0,1%	>90%

O que é BSC?

É uma metodologia de gestão, com foco na implementação da estratégia em uma organização.

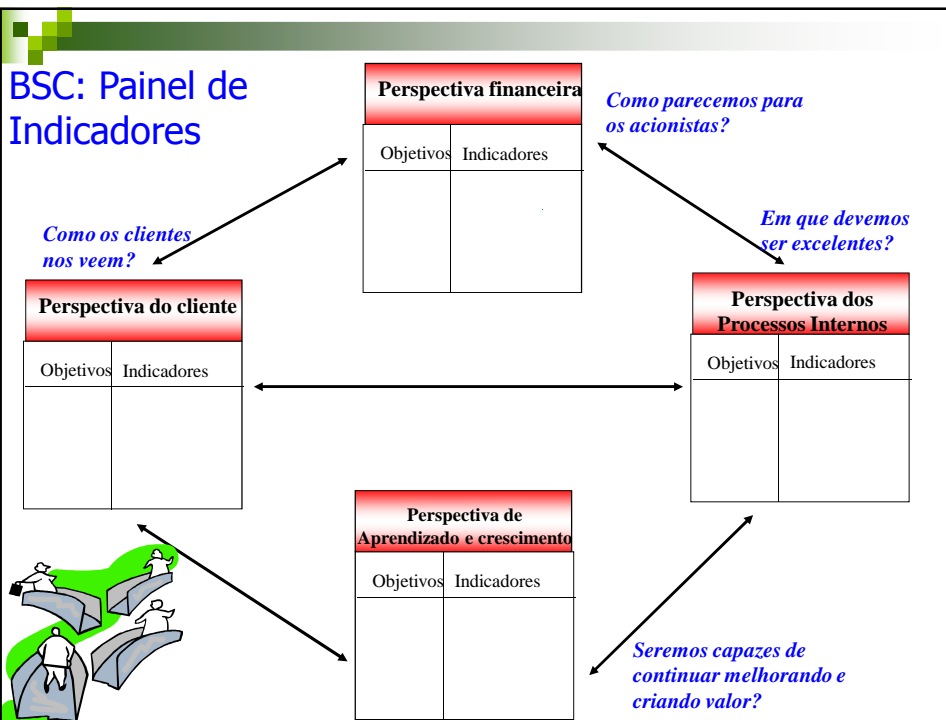
Esta metodologia utiliza-se de um Painel Equilibrado de Indicadores de Desempenho.

Equilibrado porque controla o desempenho de 4 aspectos essenciais de uma organização (finanças, clientes, processos internos, colaboradores)

Balanced Scorecard



1. Esclarecer a *Visão e a Estratégia*;
2. Estabelecer *indicadores* estratégicos para os *objetivos* estratégicos.
3. Estabelecer *metas* e alinhar *iniciativas* estratégicas;
4. Aprimorar o *feedback* e o *aprendizado* estratégico.

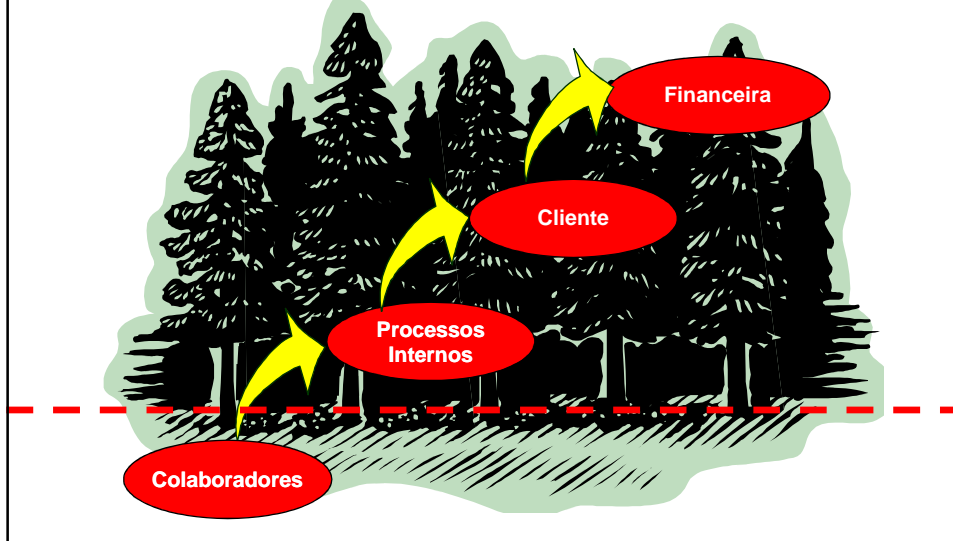


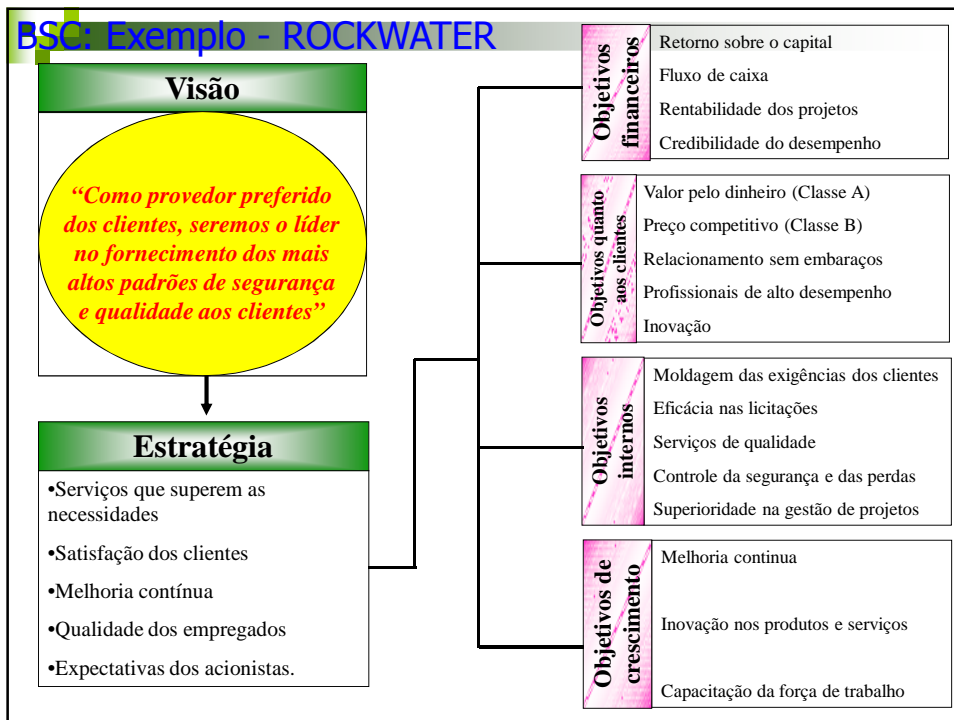
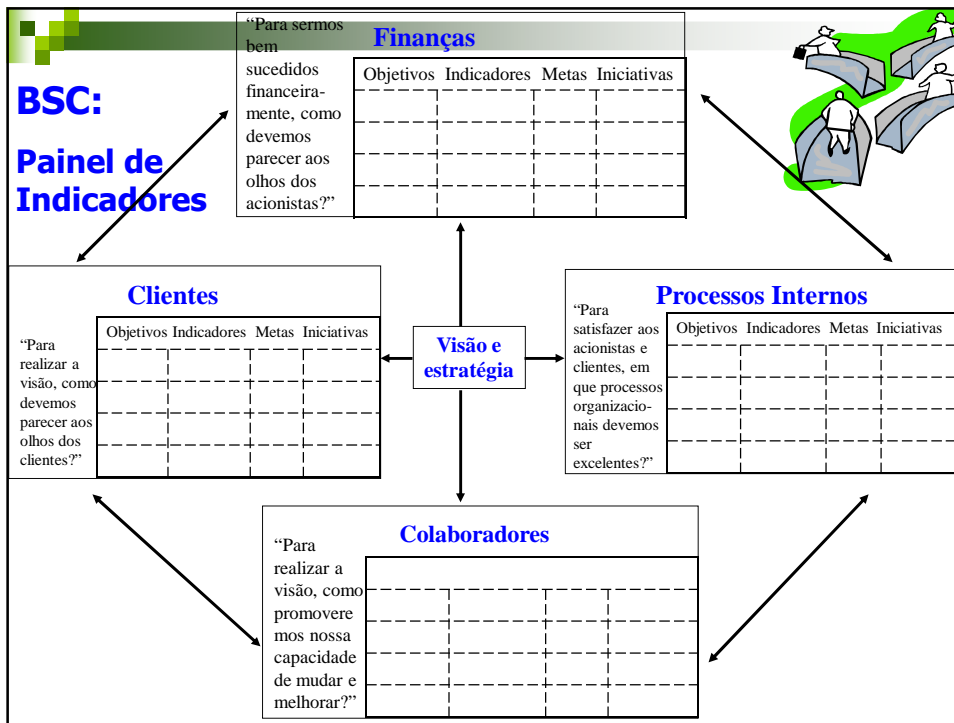
Balanced Scorecard

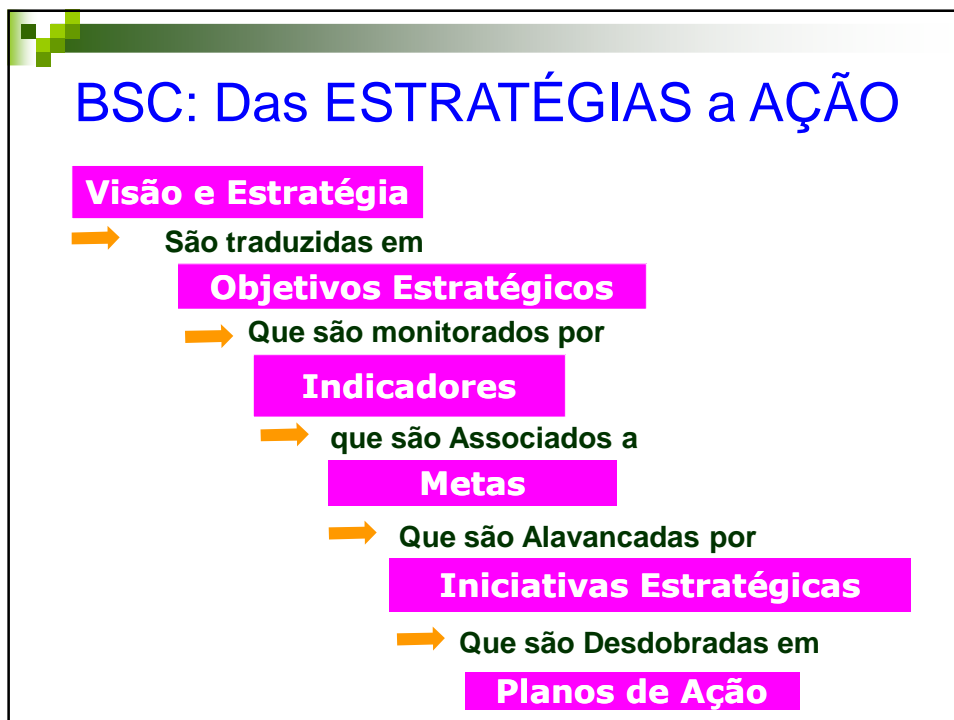
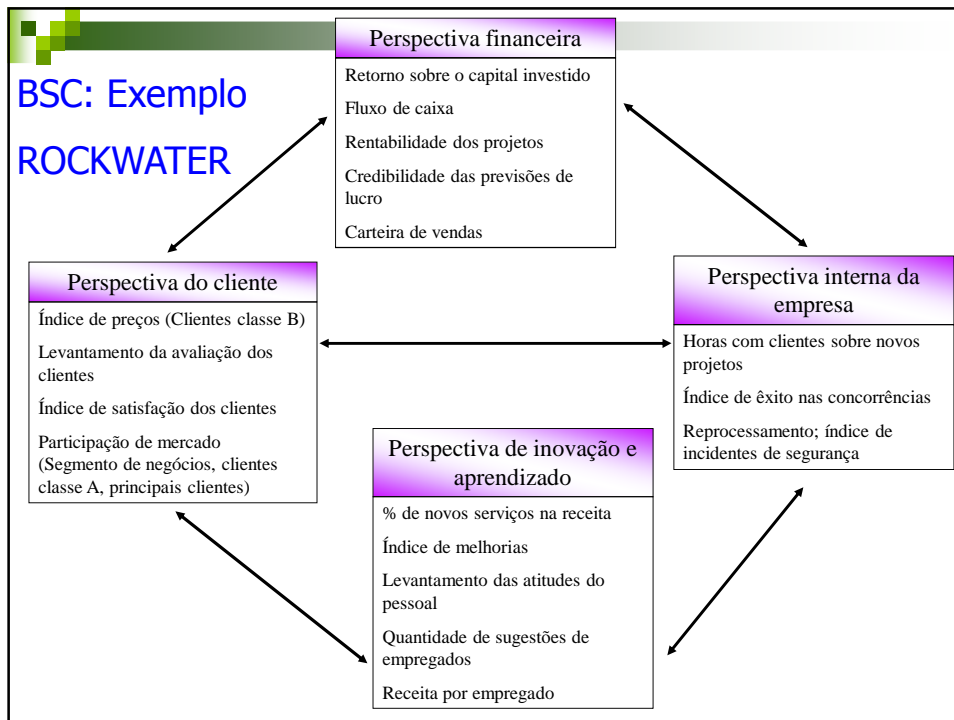
Para **KAPLAN & NORTON** (1997):

“o “Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros a longo prazo e relacionando-se depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”.

BSC: As 4 perspectivas de valor Metáfora da Árvore







Exemplo: Perspectiva Financeira

Visão

Ser uma empresa de classe mundial

Objetivo Estratégico

Lucro

Indicador

Participação no Mercado

Meta

Aumento 12% no Faturamento

Iniciativa Estratégica

Aumento de Pontos de Venda

Plano de Ação

5w2h (What, Why, Where, When, Who,, How, How Much)

Exemplo: Perspectiva Colaboradores

Visão

Ser uma empresa de classe mundial

Objetivo Estratégico

Aprimorar Competências Pessoais

Indicador

Produtividade dos Colaboradores

Meta

Aumento 10% na Produtividade

Iniciativa Estratégica

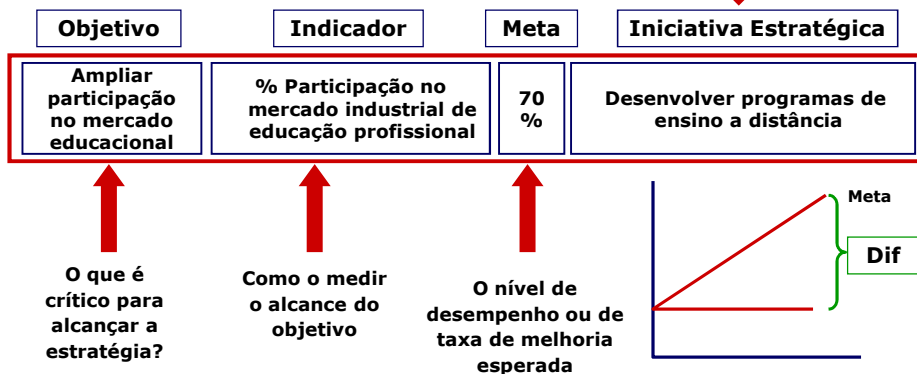
Implantação Universidade Corporativa

Plano de Ação

5w2h (What, Why, Where, When, Who,, How, How Much)

Exemplo: SENAI – SC BSC: Painel de Desempenho

Uma iniciativa estratégica fechará o diferencial de desempenho do objetivo



Exemplo: SENAI – SC BSC: Painel de Desempenho

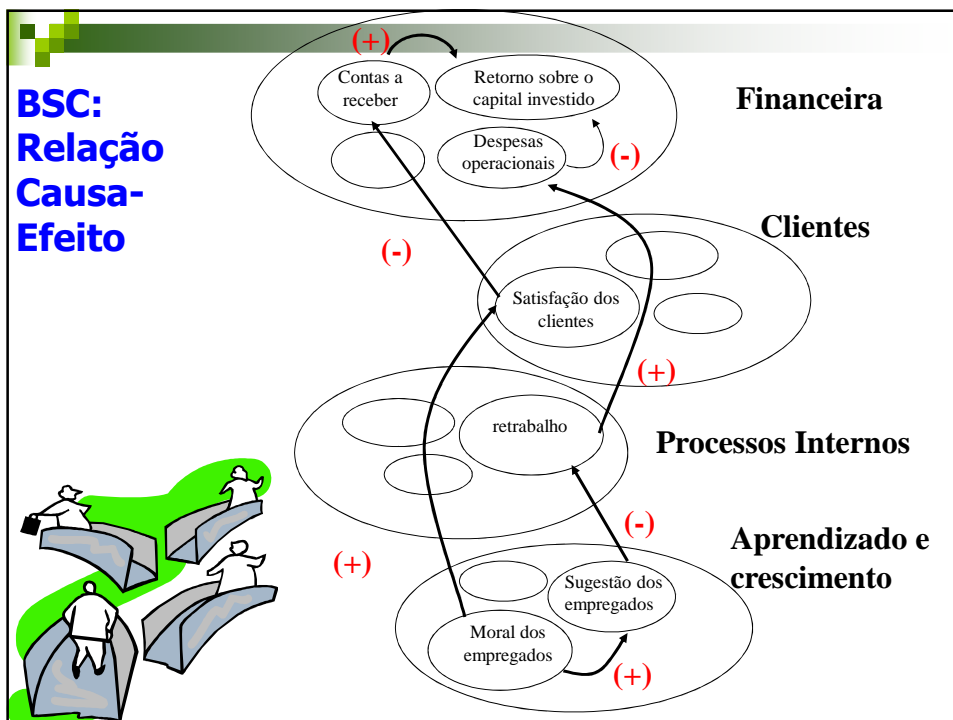
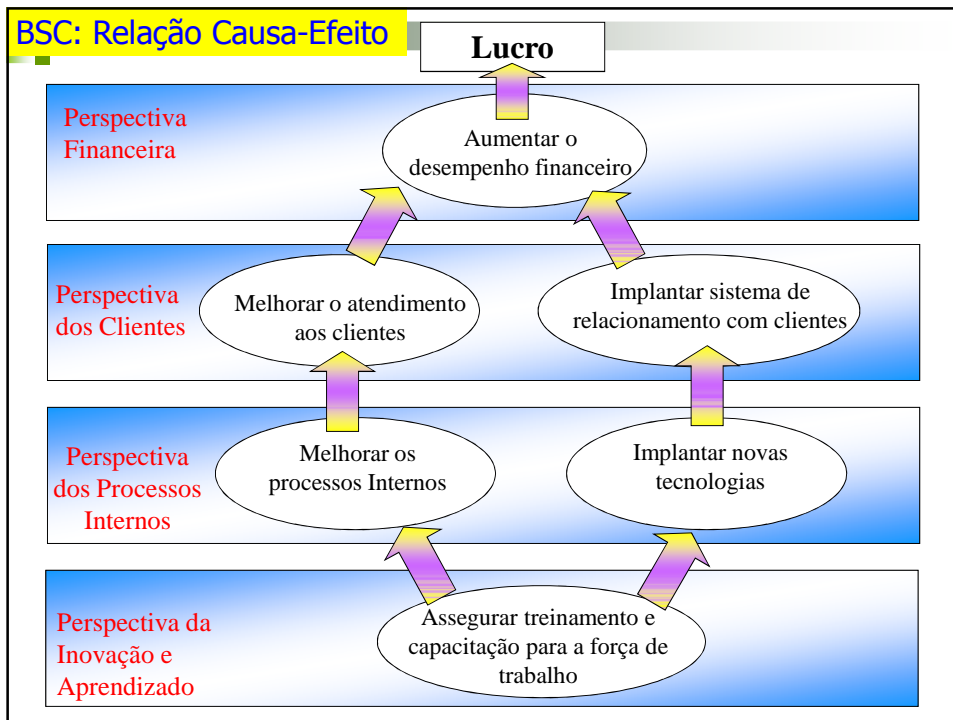
O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso?

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

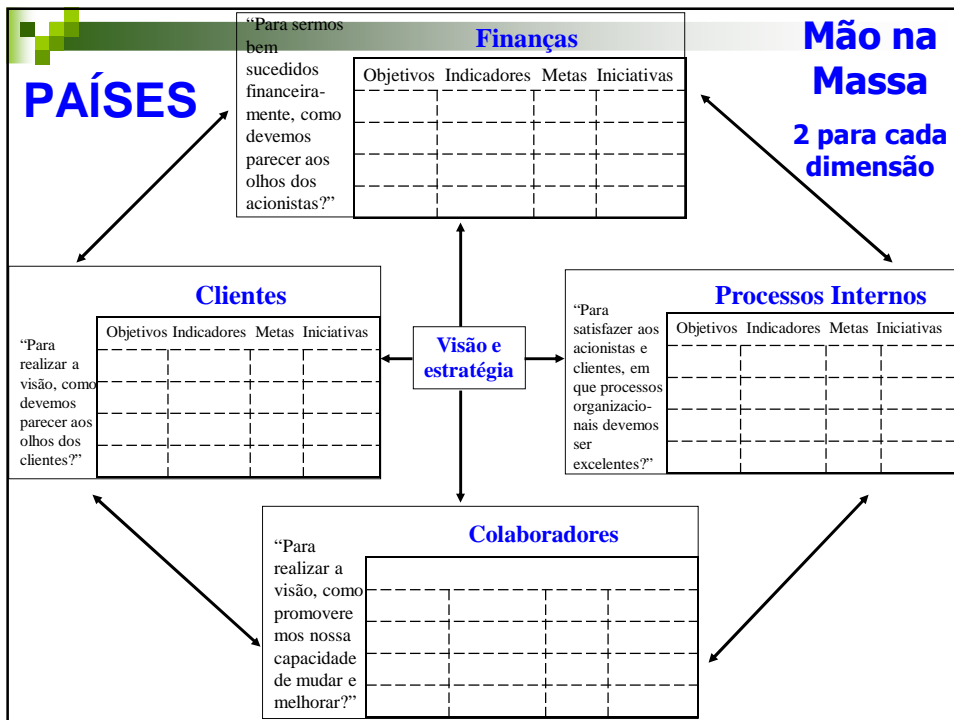
O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

Programas de ação chave necessários para se alcançarem os objetivos

Objetivo	Indicadores	Metas		
		2004	2006	2008
Buscar excelência operacional	Índice de Qualidade do Prestador	50	65	90
	% satisfação dos recursos credenciados	70%	78%	85%
Iniciativa Estratégica	Responsável	Prazo	Orçamento	
Programa de Desenvolvimento de Fornecedores	Gerência da Qualidade	Dez./04	R\$ 80.000	



MÃO NA MASSA



Leituras Recomendadas

BSC – Empresa Aquicola (ENEGEP 2012)

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_163_949_19613.pdf

BSC – Clínica Odontológica (ENEGEP 2012)

http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_141_891_19284.pdf

BSC – Indústria Papel Celulose (ENEGEP 2013)

http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STP_183_043_22430.pdf

CASE: PADARIE



Tabela Comparativa

	Lojas Próprias	Rede de Franquias
Vantagens	- Manutenção do padrão de qualidade - Controle da marca	- Agilidade no crescimento - Divulgação da marca - Ganhos de escala
Desvantagens	- Potencial de crescimento reduzido e mais lento - Investimento através de recursos próprios	- Controle da marca reduzido - Eventuais problemas de qualidade na rede de franqueados - Menos tempo para desenvolver a marca e produtos
Recursos	Próprios	Franqueados
Lucratividade	15% a 20%	5% Royalties + Taxa de franquia

Padarie: O que fazer?

Estratégia de Expansão:

A empresa deve mesmo crescer?

Como crescer sem perder a proposta de valor?

Que caminhos a empresa deve seguir?

Qual caminho seria mais viável?

A empresa deve preservar a marca Padarie ou estender os negócios?

Desdobramentos Estratégicos:

Em quais produtos e mercados a empresa deveria investir?

Quais são os fatores diferenciadores da empresa (características do produto/serviço, estratégias e políticas de preço, sistemas de distribuição, propaganda, promoção, etc.)?

Franquias Padaria

Franquia	Investimento	Ponto	Taxas
Bella Gulla	- Quiosques ou lojas até 45m ² : R\$ 220 mil a R\$ 390 mil - Lojas de shopping (45m ²): R\$ 420 mil a R\$ 630 mil - Loja de rua (150m ²) R\$ 360 mil a R\$ 620 mil	- Quiosques ou lojas até 45m ² - Lojas de shopping (a partir de 45m ²) - Loja de rua (a partir de 150m ²)	Royalties: 5% sobre o faturamento bruto. Fundo de promoção: 3% sobre o faturamento bruto.
Caffè	Quiosque: R\$ 288 mil Loja: R\$ 242 mil Franquia standard: R\$ 113 mil	Quiosque Loja 40m ² Loja 100m ²	Royalties: 5% sobre o faturamento bruto. Fundo de promoção: 2% sobre o faturamento bruto.
Padaria Brasileira Express	- Capital para instalação: R\$ 380 mil - Taxa de franquia: R\$ 30 mil - Estoque inicial: R\$ 30 mil - Capital de giro: R\$ 60 mil Total R\$ 500 mil	- Produção local: 50 m ² - Produção local + praça de alimentação própria: 150 m ²	Royalties: 2% sobre o faturamento bruto. Fundo de promoção: 1% sobre o faturamento bruto.
Pão & Companhia	Quiosque: R\$ 195 mil Loja: R\$ 275 mil Franquia Standard: R\$ 860 mil	Quiosque Loja	Não consta