

PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
COM BASE NO **Scorecard**
Norton e Kaplan.



PROF. ANDRÉ ROESE



Planejamento Estratégico

MISSÃO

“porquê existimos”

Valores Essenciais

“em que acreditamos”

VISÃO

“o que queremos ser”

Estratégia

“a direção a seguir”

Balanced Scorecard

“implementação e foco”

Iniciativas Estratégicas

“o que precisamos fazer”

Objetivos Pessoais

“o que eu preciso fazer”

Resultados Estratégicos

Acionistas Satisfeitos - Clientes Encantados - Processos Eficazes - Força de trabalho
Motivada e Preparada

CENÁRIO ATUAL

OBJETIVOS

Onde queremos chegar,

O que há no ambiente,

O que na empresa,

O que fazer,

Como fazer,

Como tornar realidade,

Como estamos indo,



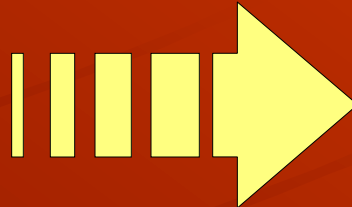
ANÁLISE DO AMBIENTE

MATRIZ SWOT OU FOFA



Diagnósticos
e Cenários

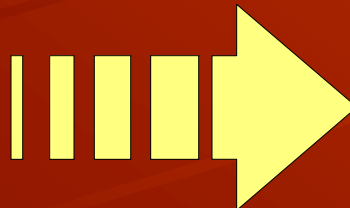
Ambiente
Externo



Oportunidades
e Ameaças

Diagnósticos

Ambiente
Interno



Forças e
Fraquezas



Planejamento Estratégico

MISSÃO

“porquê existimos”

Valores Essenciais

“em que acreditamos”

VISÃO

“o que queremos ser”

Estratégia

“a direção a seguir”

Balanced Scorecard

“implementação e foco”

Iniciativas Estratégicas

“o que precisamos fazer”

Objetivos Pessoais

“o que eu preciso fazer”

Resultados Estratégicos

Acionistas Satisfeitos - Clientes Encantados - Processos Eficazes - Força de trabalho Motivada e Preparada

PESQUISA MERCADOLÓGICA

Pesquisa de Mercado

Quais são as necessidades mercadológica do segmento metal mecânico que devemos conhecer?

Objetivos

Indicadores

Metas

Iniciativas

FINANCEIRO

Financeira

Que resultados devemos gerar para nossos Acionistas e demais Stakeholders?

Objetivos

Indicadores

Metas

Iniciativas



ATENDIMENTO

ATENDIMENTO

Como podemos
agregar valor para
nossos clientes?

Objetivos

Indicadores

Metas

Iniciativas



VENIDAS

Cientes

Como agregar valor no
produto para nossos
clientes?

Objetivos

Indicadores

Metas

Iniciativas



SERVIÇOS

SERVIÇOS

Como agregar valor na entrega da Prestação de Serviços aos nossos clientes?

Objetivos

Indicadores

Metas

Iniciativas



PRODUÇÃO

- ◆ Percentual de vendas gerado por produtos usados;
- ◆ Percentual de vendas gerados por novos produtos;
- ◆ Capacidade técnica de produção;
- ◆ Tempo de desenvolvimento de produto.
- ◆ Projeto e engenharia (Pesquisa e Desenvolvimento)

CADEIA DE VALOR E INOVAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DO CLIENTES

PROCESSO DE INOVAÇÃO

IDENTIFICAR
MERCADO

ESCOLHA
PRODUTOS
SERVIÇOS

PROCESSO DE OPERAÇÕES

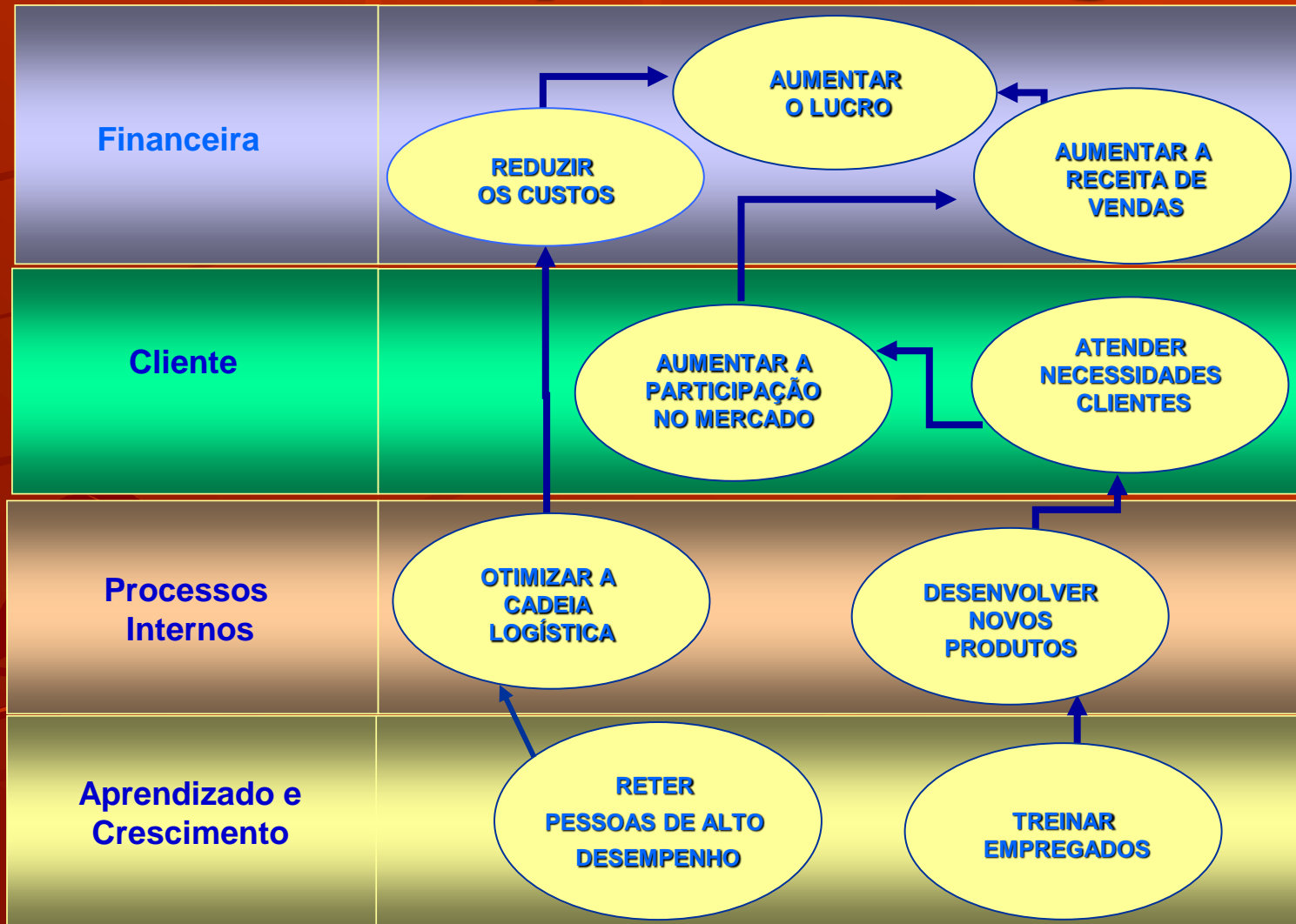
GERAR
PRODUTOS
SERVIÇOS

ENTREGA
PRODUTOS E
SERVIÇOS

SERVIÇOS
PÓS DE VENDA

SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES

BSC - Mapa Estratégico



Planejamento Estratégico

✦ **Nível Estratégico**

- Níveis hierárquicos **MAIS ALTOS**
- Mostra a direção a ser seguida
- **Objetivos gerais da empresa**
- **Longo prazo**

✦ **Nível Tático**

- **Decompõe objetivos, estratégias e políticas do nível estratégico**
- **Menor nível hierárquico**



Planejamento Estratégico

◆ **Nível Tático**

- **Prioriza determinadas áreas (financeira, RH, produção / execução)**
- **Foco na utilização e aplicação dos recursos**

◆ **Nível Operacional**

- **Planos de ação ou operacionais**
- **Define procedimentos**
- **Responsável resultados**
- **Prazos**



Gestão Estratégica

Foco Estratégico

- ◆ Caminho bem definido;
- ◆ Evita desperdício de esforços e recursos;
- ◆ Concentra ações no que vai gerar e manter vantagem competitiva;
- ◆ Lucro e Rentabilidade são focos?
- ◆ Fatores Críticos de Sucesso



Gestão Estratégica

Processo Contínuo

* Planejamento

* Comunicação

* Execução

* Acompanhamento

* Aprendizado

**GESTÃO ESTRATÉGICA
EPIA**

❖ Escolha

❖ Plano

❖ Implementação

❖ Acompanhamento

❖ e Avaliação

Gestão Estratégica

- ◆ **Permite a concretização da visão;**
- ◆ **Certamente, implica em mudanças no “status quo”;**
- ◆ **Define segmentos de clientes;**
- ◆ **“Alinha” os processos e atividades internas;**
- ◆ **Transforma ativos intangíveis;**
- ◆ **Deve ser mensurada e avaliada;**



Balanced Scorecard - BSC

“O Balanced Scorecard é uma ferramenta (uma metodologia ou modelo de gestão) que traduz a missão e a visão das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão da estratégia”

Kaplan e Norton



Objetivos Estratégicos - Valor

- ◆ Valor é **INDIRETO** - São ativos intangíveis (treinamento, qualidade, satisfação de clientes...)
- ◆ Valor é **CONTEXTUAL** - Só tem sentido se associado a processos (perfil, atitudes, relacionamentos, pontualidade, segurança...)
- ◆ Valor é **POTENCIAL** - Não está estabelecido (formação, tecnologia, envolvimento, informação...)



BSC - Objetivos Estratégicos

“Representam o conjunto de grandes direcionadores que concentrarão os esforços durante o período de abrangência do Plano”



Traduzindo a Missão em Resultados



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Financeira

“Indica se a estratégia e sua implementação estão gerando valor econômico agregado para os acionistas”



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Financeira

Para alcançarmos a visão, que valor econômico agregado devemos gerar para os acionistas?

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumentar o Lucro da empresa	Rentabilidade (ROL)	Aumentar em 10% em 2013	Aumentar as vendas dos segmentos de maior rentabilidade

Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Financeira

Resultados da Estratégia devem avaliados pelo Lucro ou pelo Valor Agregado?

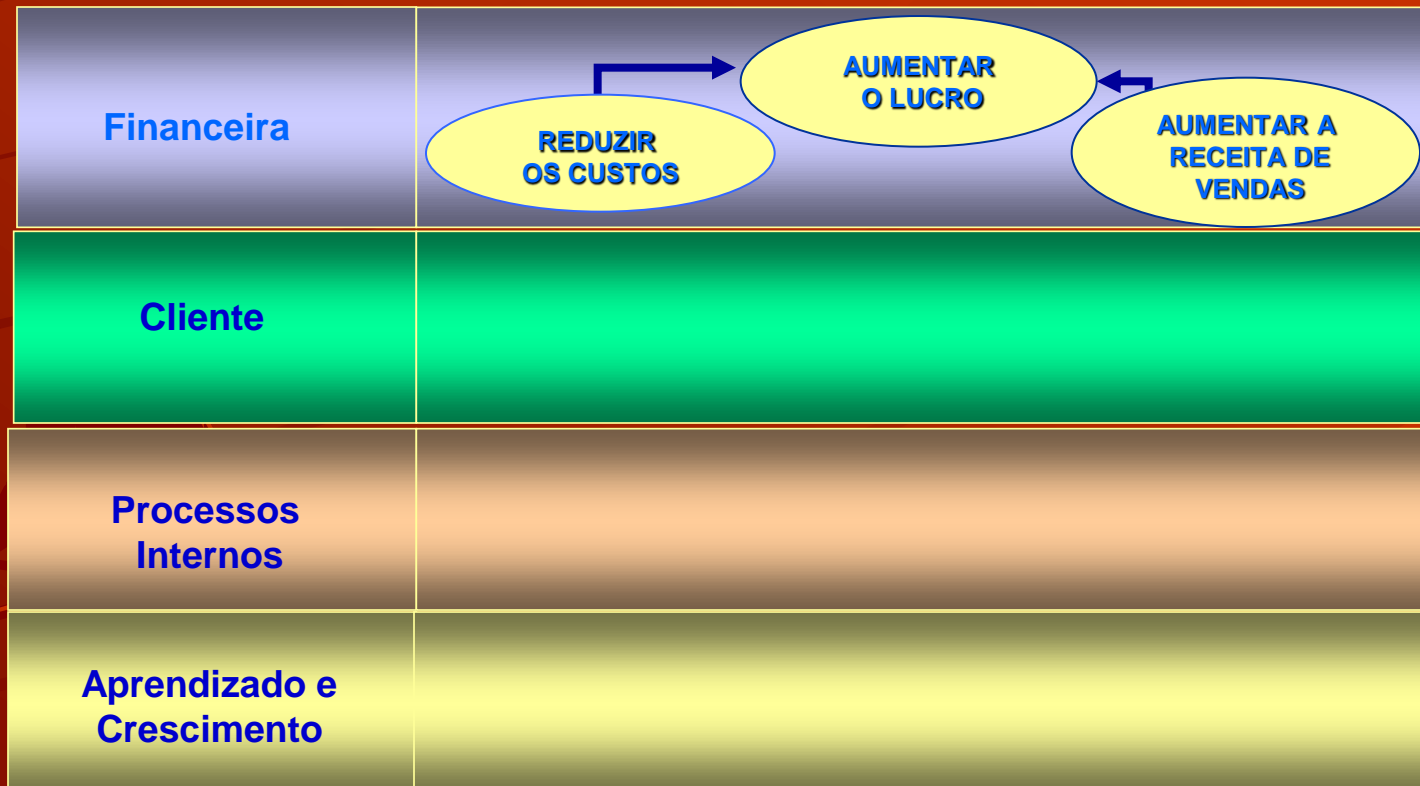
Novas abordagens de gestão de negócios orientados para a geração de valor:

- ◆ Valor Econômico Agregado (EVA)
- ◆ Retorno sobre investimento (ROI)
- ◆ Valor de Mercado Agregado (MVA)
- ◆ Retorno Total para Acionistas (TSR)



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Financeira



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Cliente

“Avalia se a proposição de valor para os segmentos-alvo de clientes está sendo concretizada”



Perspectiva Cliente

Para alcançarmos a visão, que valor percebido devemos gerar para o cliente?

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Atender as necessidades dos clientes	Satisfação do clientes	Aumentar em 40% a satisfação dos clientes até julho de 2008	-Levantamento das necessidades dos clientes -Desenvolver produto conforme necessidade do Cliente

Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Cliente

Objetivos Estratégicos

- ◆ Desenvolver produtos customizados
- ◆ Melhorar a disponibilidade dos produtos nos canais de venda
- ◆ Diferenciar a oferta em relação aos concorrentes
- ◆ Fidelização dos clientes
- ◆ Aumento da receita por segmento de cliente



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Cliente

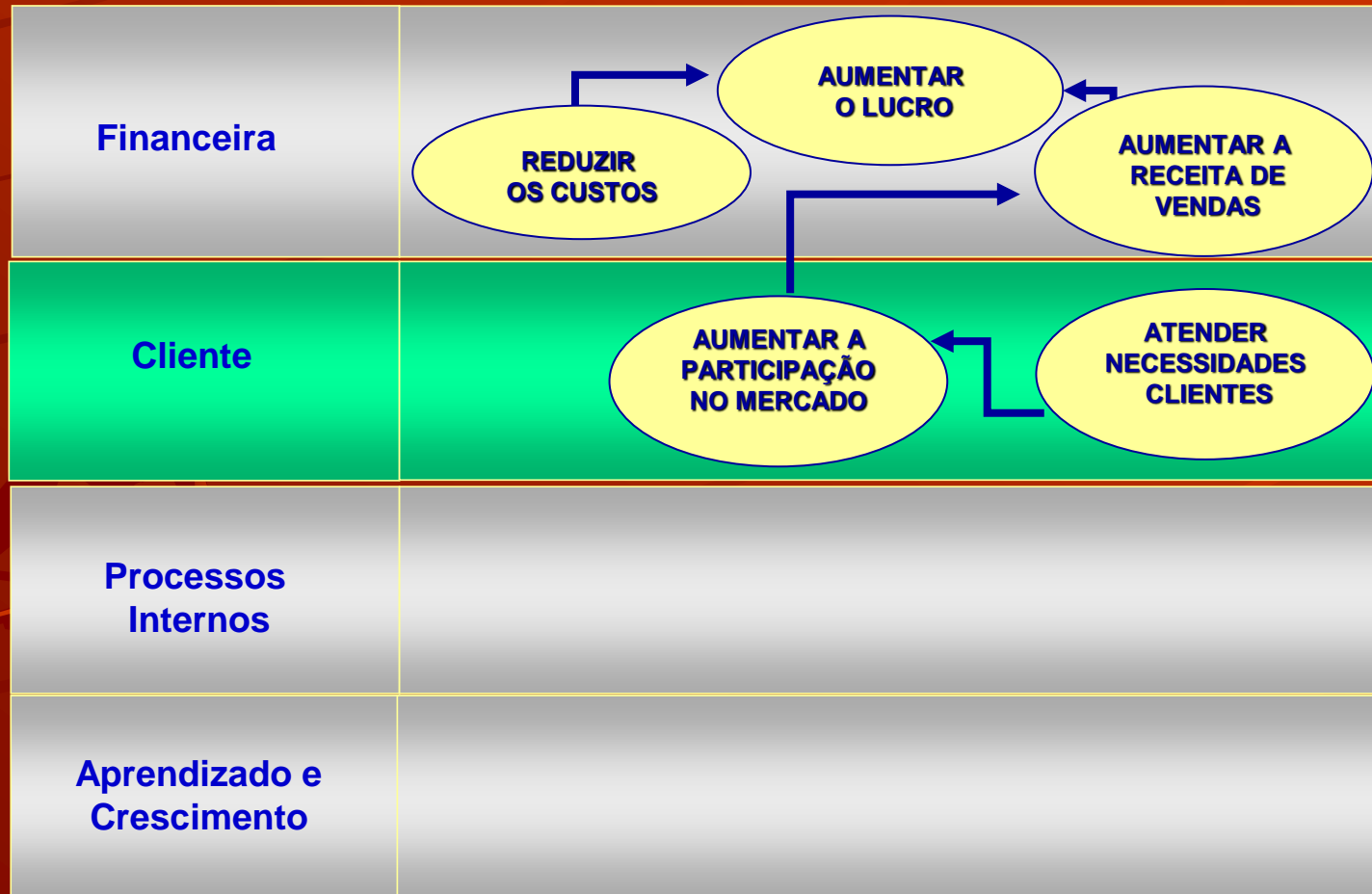
Objetivos Estratégicos

- ◆ Melhoria da qualidade do atendimento
- ◆ Venda cruzada dos produtos e serviços
- ◆ Desenvolver soluções para melhorar a performance do cliente



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Cliente (mapa)



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Processos Internos

“Indica que processos internos são críticos para geração de valor percebido pelo cliente para aumentar a riqueza do acionista”



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Processos Internos

Para propiciarmos satisfação aos Acionistas e Clientes em que processos deveremos alcançar a excelência operacional?

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Otimizar a cadeia logística	Tempo Decorrido entre o Pedido e a Entrega do Produto	Reduzir o tempo de atendimento em 10% em 2008	Aplicar a metodologia GRGM

Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Processos Internos

Objetivos Estratégicos

- ◆ Redesenho dos processos de atendimento
- ◆ Mapeamento da cadeia de valor
- ◆ Diminuir o custo de produção
- ◆ Desenvolvimento de aplicativos customizados aos clientes
- ◆ Redesenhar o processo de relacionamento com fornecedores



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Processos Internos

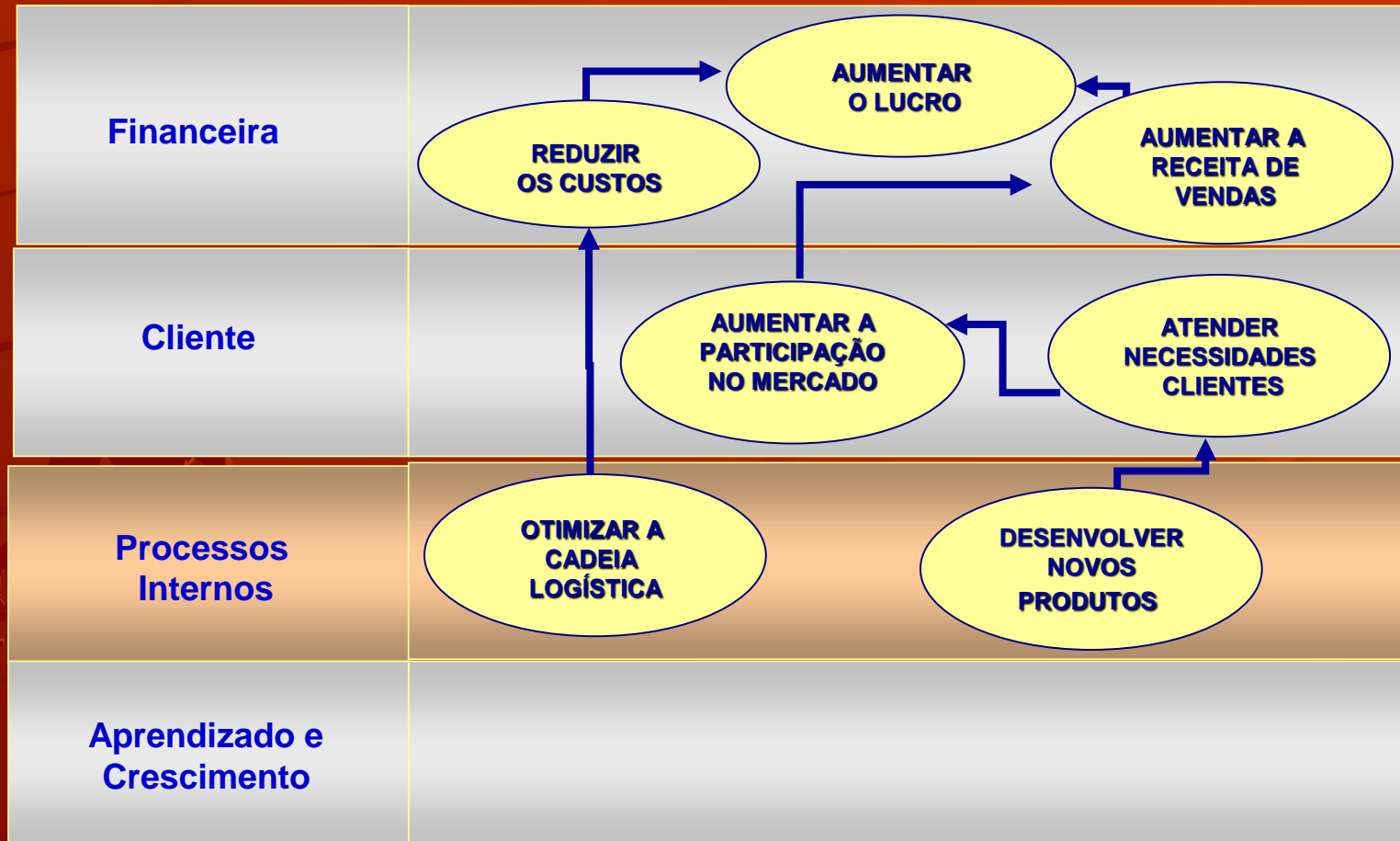
Objetivos Estratégicos

- ◆ Reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos
- ◆ Avaliar o impacto ambiental dos processos de produção



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Processos Internos



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

“Indica o valor do empregado considerando sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para gerar valor, em todas as perspectivas”



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Para alcançarmos nossa visão, que novos conhecimentos, competências e talentos deveremos desenvolver?

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Reter pessoas de alto desempenho	Turnover de pessoas de alto desempenho	Reduzir em 20% o turnover de pessoas de alto desempenho até 2008	Implantar programa de retenção de talentos

Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

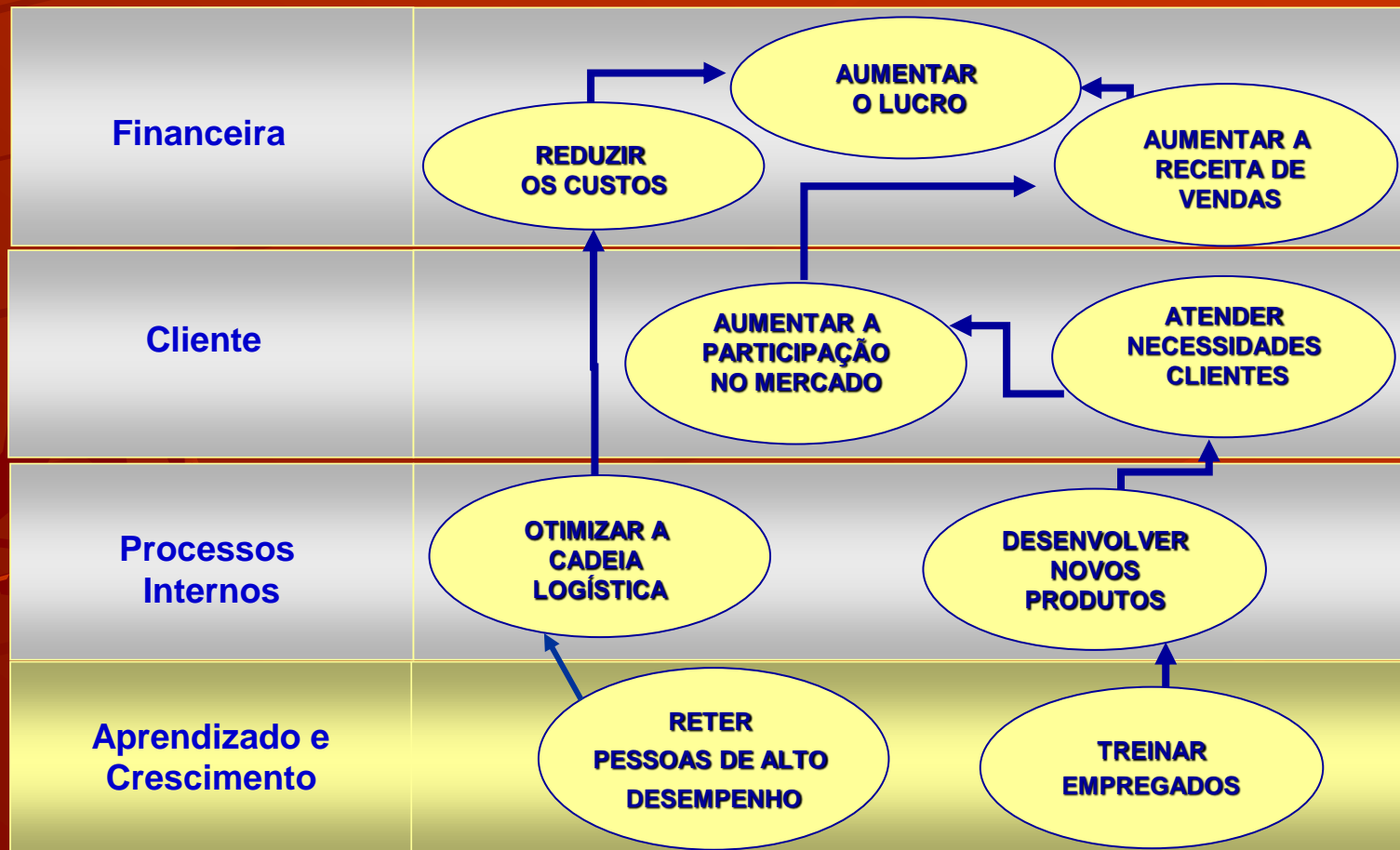
Objetivos Estratégicos

- ◆ Desenvolver comportamento empreendedor
- ◆ Desenvolvimento de novas competências essenciais
- ◆ Estimular o auto-aprendizado
- ◆ Compartilhar o conhecimento
- ◆ Promover cultura de alto desempenho
- ◆ Introdução de comunidades de prática
- ◆ Desenvolver líderes e gerentes



Balanced Scorecard - BSC

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento



Perspectivas

Econômico-Financeira

Cliente e Mercado

Responsabilidade Social

Processos Internos

Pessoas

Ambiente Organizacional



BSC - Objetivos Estratégicos

Financeiro

Garantir crescimento econômico sustentável

Clientes

Atender as necessidades dos clientes e aumentar a participação da ECT no mercado



BSC - Objetivos Estratégicos

Processos Internos

Obter os padrões de qualidade e produtividade requeridos pelas partes interessadas

Aprendizagem e Crescimento

Ter pessoas satisfeitas e com as competências requeridas



BSC - Objetivos Estratégicos

Ambiente Organizacional

Gerir a empresa orientada para a excelência empresarial

Responsabilidade Social

Aumentar a percepção da sociedade em relação a atuação da ECT como empresa socialmente responsável



Sistema de Medição

Painel de Alinhamento

Mapa Estratégico

Painel de
Bordo



Construção do Painel de Alinhamento

Objetivos Estratégicos

Indicadores Resultantes

Fatores Críticos de Sucesso

Objetivos

Indicadores Direcionadores

