

II Ciclo de Palestras sobre DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO



Programa de
Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Balanced Scorecard: De um sistema de indicadores de desempenho a um modelo de gestão da estratégia.

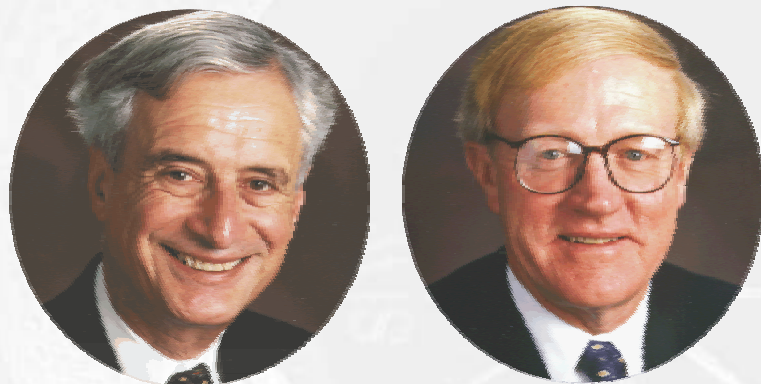
Reinaldo Manzini

Diretor

São Carlos, 23 de Junho de 2006



A Symnetics é uma empresa de Consultoria Empresarial em Gestão da Estratégia que tem como foco apoiar organizações na tradução e implementação das suas estratégias (*Strategy Into Action*).



- Fundada pelo Professor Robert Kaplan da *Harvard Business School* e David Norton;
- Aliança com a missão de assegurar a correta aplicação e disseminação na América Latina dos conceitos e práticas relacionadas ao *Balanced Scorecard*;





- Fundada pelo Prof. Venkat Ramaswamy da *Michigan University* e Francis Goulliart;
- Aliança com a missão de assegurar a correta aplicação e disseminação na América Latina dos conceitos e práticas relacionadas ao *Experience Co-Creation*;



EXPERIENCE
CO-CREATION
PARTNERSHIP

- SETOR PRIVADO

- Abbott
- AGA
- Alcoa
- Amanco
- Aracruz
- Camargo Corrêa
- CBD – Pão de Açúcar
- COPESUL
- Gerdau
- Interchange
- Oxiten
- Petrobras
- Petroflex
- Petroquímica Triunfo
- Polibrasil

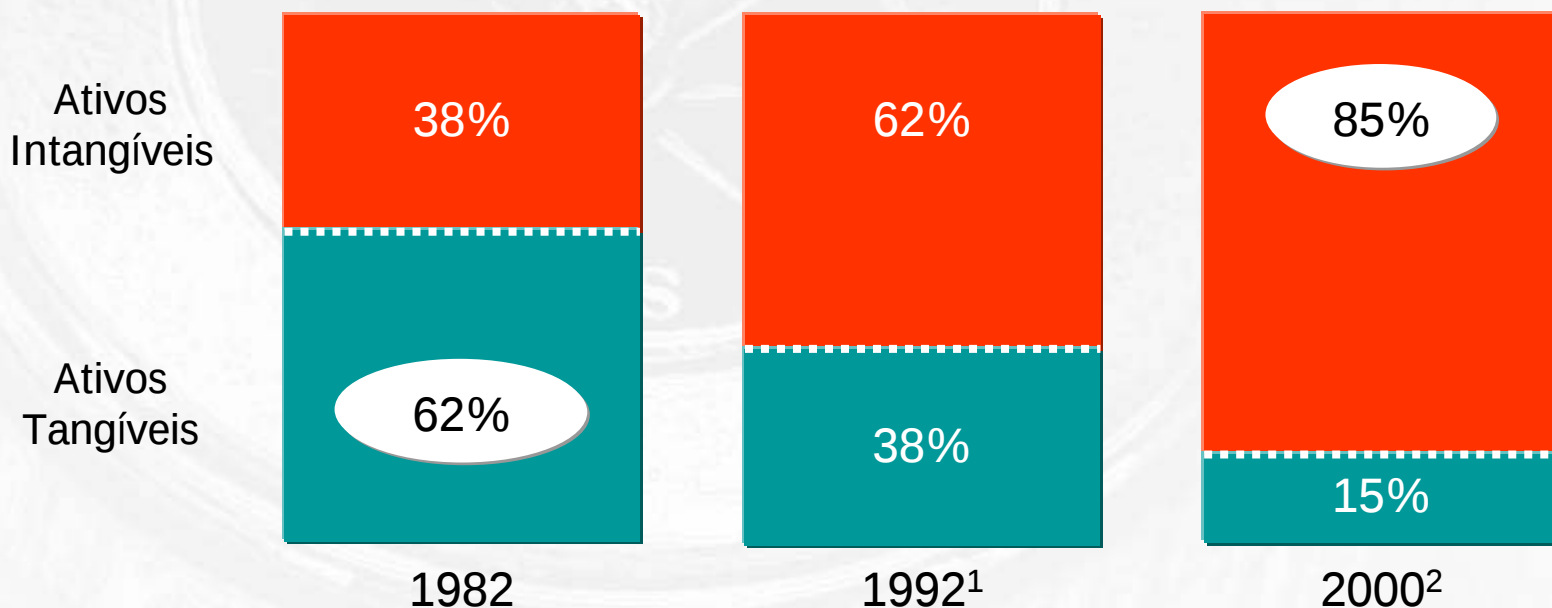
- RANDON Implementos
- Suzano
- Siemens
- Sul America Seguros
- TIM Brasil
- Ultragaz
- Unibanco
- Visanet
- Votorantim

- SETOR PÚBLICO

- Agência POLO-RS
- CNI
- Eletrosul
- Embrapa
- Parceiros Voluntários
- Prefeitura de Porto Alegre
- SENAI

A Fonte de Valor transferiu-se dos Ativos Tangíveis para os Ativos Intangíveis

Percentual do VALOR DE MERCADO relativo a ...



1. Brookings Institute

2. Baruch Lev analysis of S&P500 companies

- Os fatores não-financeiros que mais influenciam na avaliação das empresas pelos acionistas:
 1. Governança corporativa
 - 2. Êxito na execução da estratégia**
 3. Estratégia e capacidade administrativa
 4. Políticas de *disclosure*
 5. Relações com investidores
 6. Capacidade de lançar novos produtos
 7. Crescimento da base de clientes
 8. Participação no mercado (*market share*)
 9. Respeito ao meio ambiente
 10. Responsabilidade social corporativa

Fonte: Estudo de Percepção do Investidor, Brasil 2005, Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

“Estratégia nunca foi tão importante.”

Business Week

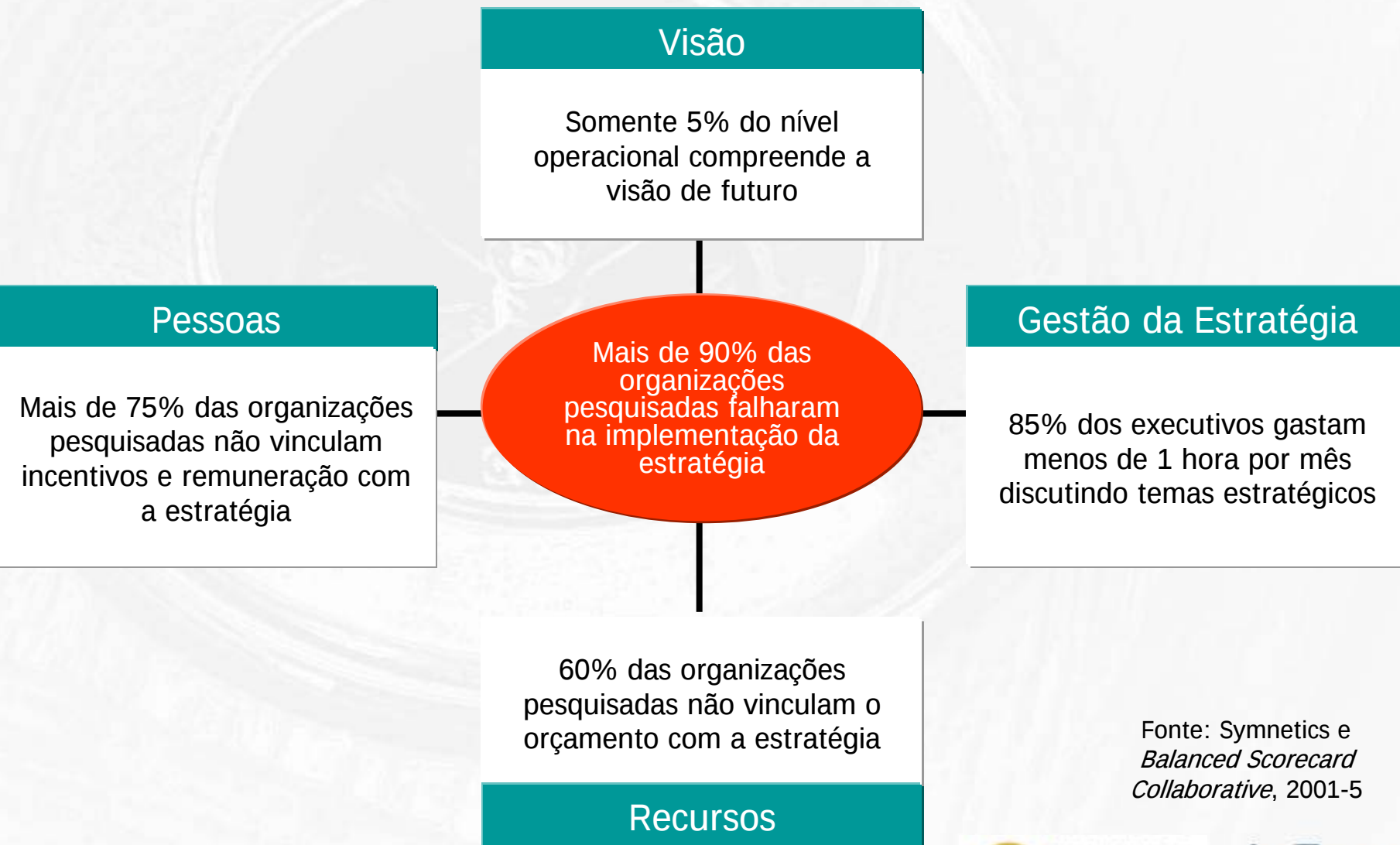
“Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são eficientemente executadas.”

Fortune Magazine



“Na maioria das falhas o problema real não é estratégia ruim... é execução ruim.”

Fortune Magazine



Fonte: Symnetics e
Balanced Scorecard
Collaborative, 2001-5



EXPERIENCE
CO-CREATION
PARTNERSHIP



BALANCED
SCORECARD
COLLABORATIVE



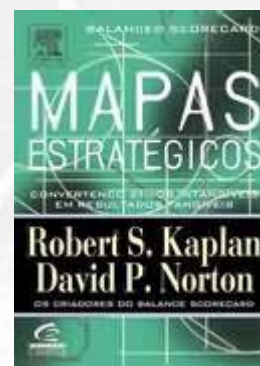
1993



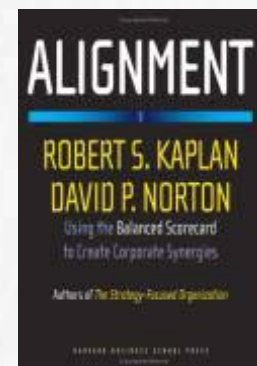
1996



2001

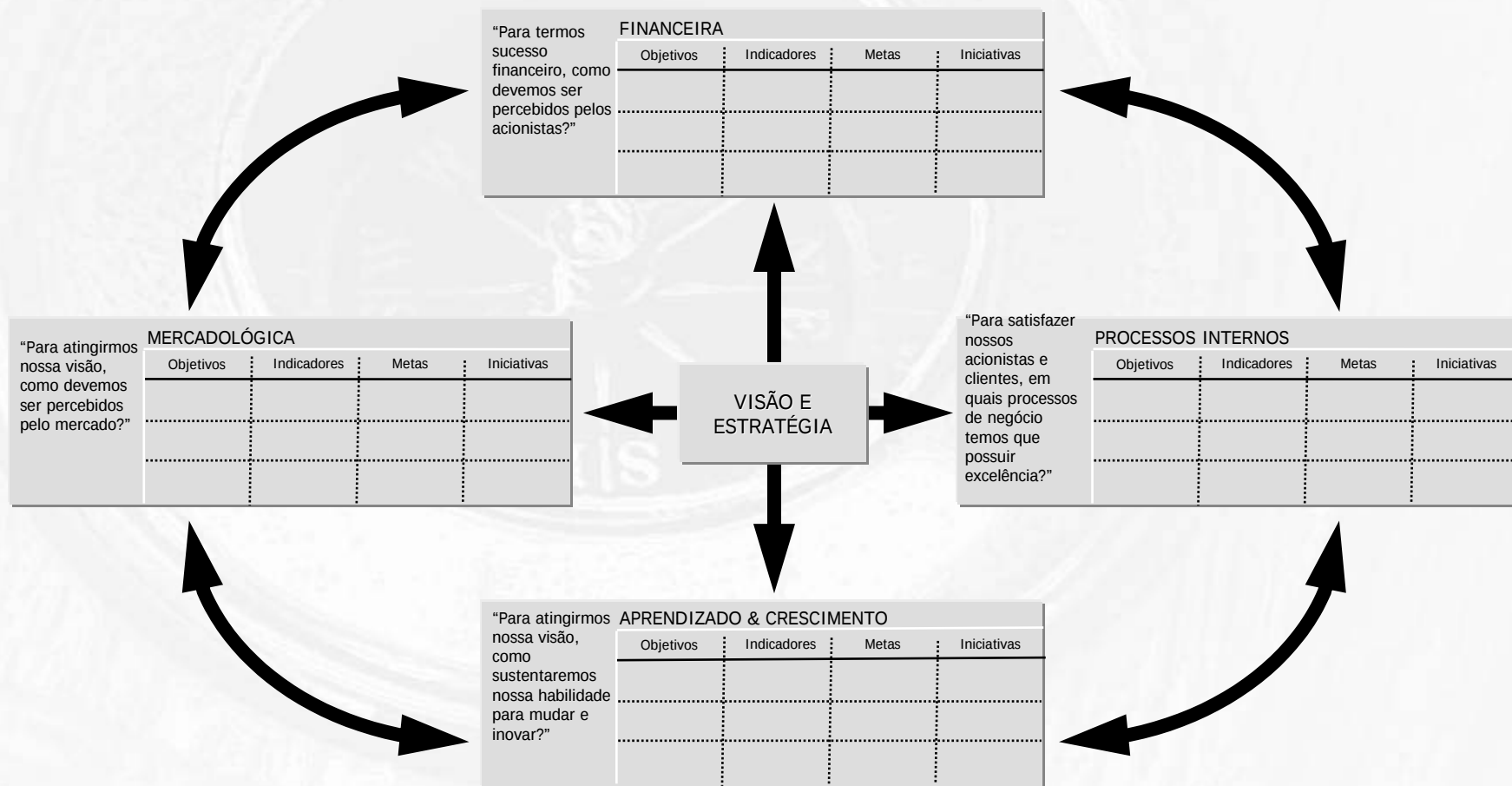


2004



2006

Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance



O *Balanced Scorecard* é o núcleo de um modelo de gestão da estratégia. Inicialmente, o modelo foi tomado como um sistema de medição do desempenho empresarial ou, mais simplesmente, como um conjunto de indicadores de desempenho. No entanto, sua utilização revelou um potencial que talvez não havia sido identificado por Kaplan e Norton. O BSC mostrou-se como um sistema gerencial eficaz que possibilita a implementação da estratégia, mantendo-a como referencial central no gerenciamento das empresas.

MISSÃO

Por quê existimos?

VALORES

O que é importante para nós?

VISÃO

O que queremos ser?

ESTRATÉGIA

Nosso plano de jogo

PROCESSOS DE NEGÓCIO

O que devemos melhorar?

EMPOWERMENT / OBJETIVOS PESSOAIS

O que eu necessito fazer?





Visão
Estratégica
Preliminar



Cenários, Análise de
Mercado e Posição
Competitiva



Estratégia Corporativa



Visão
Estratégica
Preliminar

Cenários, Análise de
Mercado e Posição
Competitiva

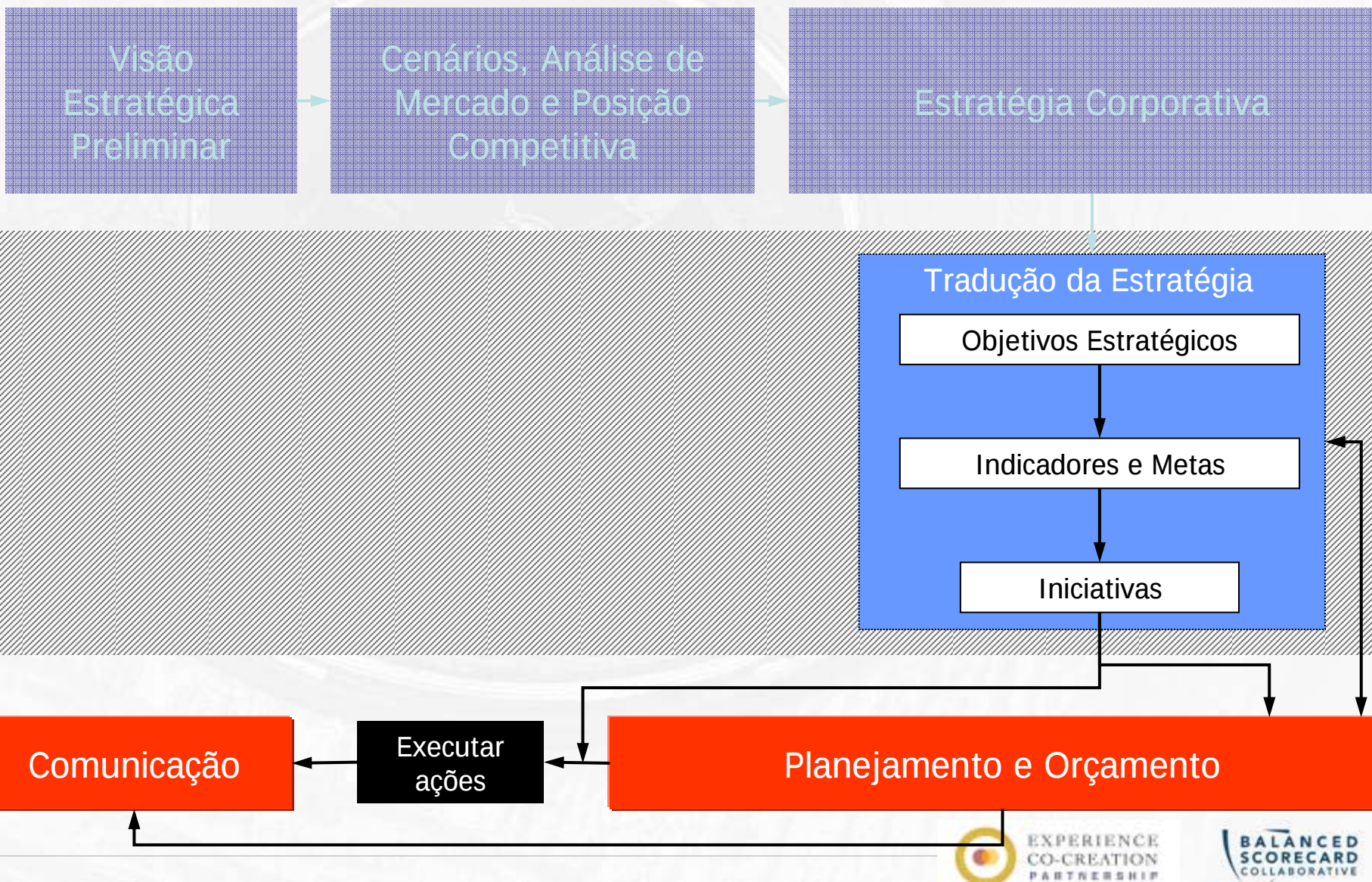
Estratégia Corporativa

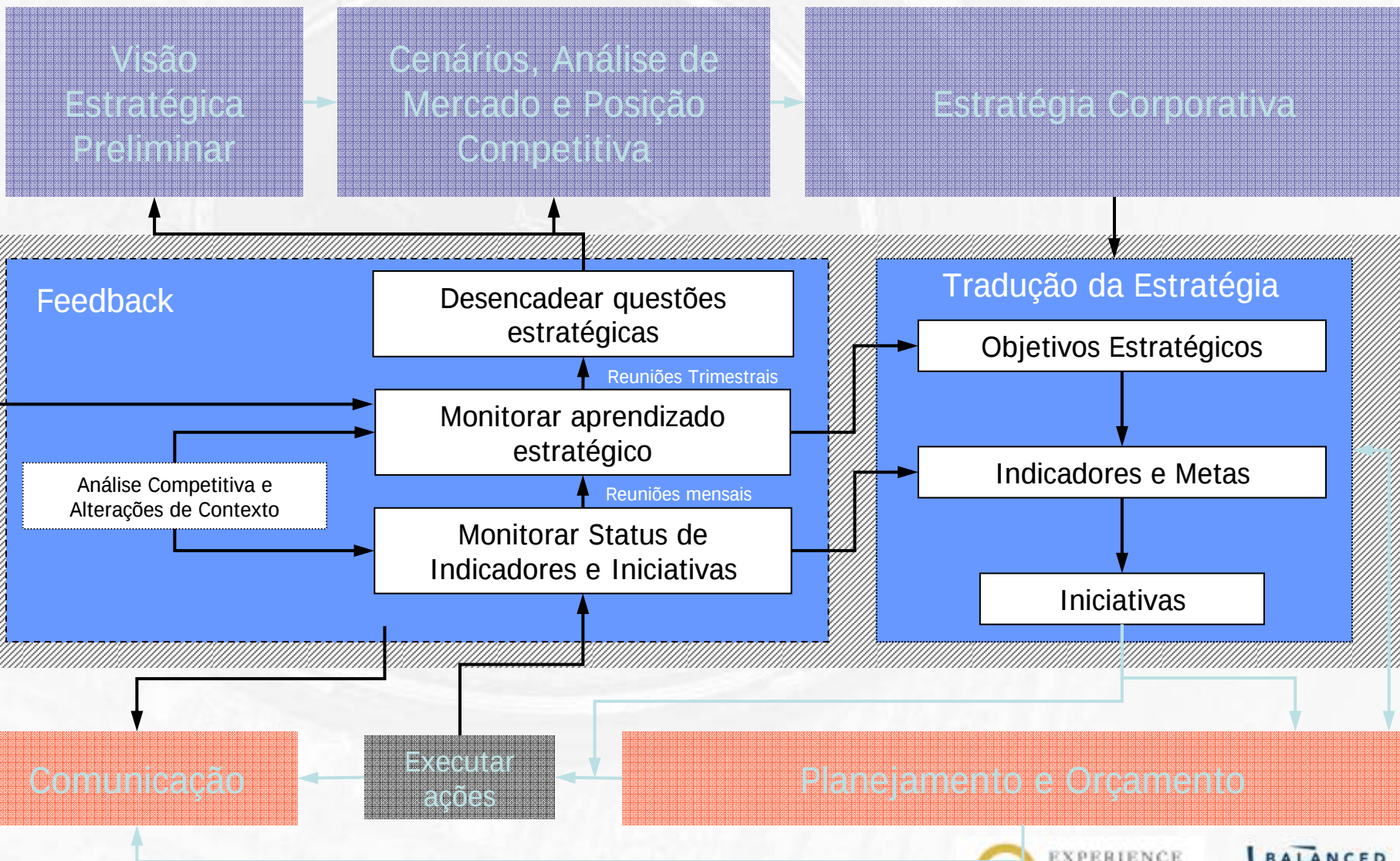
Tradução da Estratégia

Objetivos Estratégicos

Indicadores e Metas

Iniciativas





TRADUZIR

TRADUZIR A ESTRATÉGIA

- Missão / Visão
- Mapas Estratégicos
- Balanced Scorecard
 - Objetivos
 - Indicadores

MOBILIZAR

LIDERANÇA EXECUTIVA

- Patrocínio do CEO/Liderança
- Engajamento do Time Executivo
- “Nova forma de gestão”
- Responsabilidade pela estratégia
- Uma cultura de desempenho

ALINHAR

ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

- O papel corporativo
- A relação Corporação-EPI's
- A relação EPI's-STAFF
- Fornecedores
- Clientes



MOTIVAR

ESTRATÉGIA É TAREFA DE TODOS

- Consciência estratégica
- Alinhamento de metas
- Incentivos vinculados

GERENCIAR

ESTRATÉGIA É UM PROCESSO CONTÍNUO

- Vínculo entre o planejamento e o orçamento
- Estabelecimento de metas e aprovação de iniciativas
- Alinhamento dos programas de melhoria (ABM, TQM, EVA)
- Sistema de feedback
- Reuniões gerenciais
- Aprendizado & Adaptação

TRADUZIR

TRADUZIR A ESTRATÉGIA

- Missão / Visão
- Mapas Estratégicos
- Balanced Scorecard
 - Objetivos
 - Indicadores

MOBILIZAR

LIDERANÇA EXECUTIVA

- Patrocínio do CEO/Liderança
- Engajamento do Time Executivo
- “Nova forma de gestão”
- Responsabilidade pela estratégia
- Uma cultura de desempenho

ALINHAR

ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

- O papel corporativo
- A relação Corporação-EPI's
- A relação EPI's-STAFF
- Fornecedores
- Clientes

Organização

BALANCED
SCORECARDOrientada para a
Estratégia**MOTIVAR**ESTRATÉGIA É TAREFA DE
TODOS

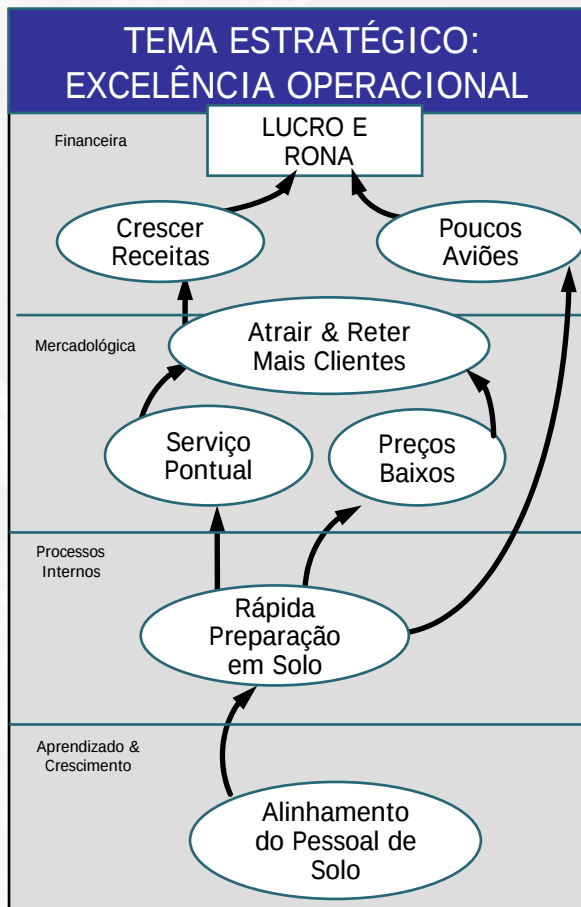
- Consciência estratégica
- Alinhamento de metas
- Incentivos vinculados

GERENCIARESTRATÉGIA É UM
PROCESSO CONTÍNUO

- Vínculo entre o planejamento e o orçamento
- Estabelecimento de metas e aprovação de iniciativas
- Alinhamento dos programas de melhoria (ABM, TQM, EVA)
- Sistema de feedback
- Reuniões gerenciais
- Aprendizado & Adaptação



O MAPA ESTRATÉGICO



Objetivos Estratégicos: O que a estratégia tenta atingir

Indicadores: Como o sucessos ou a falha (desempenho) contra os objetivos é monitorado

Metas: O nível de desempenho ou a taxa de melhoria requerida

Iniciativas: Programas necessários para o atingimento dos resultados

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
• RÁPIDA PREPARAÇÃO EM SOLO	• TEMPO DE CICLO • PARTIDA PONTUAL	• 30 MINUTOS • 90%	• OTIMIZAÇÃO DO TEMPO DE CICLO



A PETROBRAS operou em um regime de monopólio desde 1954 até 1998 (E&P e *Downstream*)

Sua missão era abastecer o país aos menores custos para a sociedade



1999 – Uma nova estratégia

Missão

“Atuar de maneira segura e rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, oferecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses de seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do país”

Visão 2010

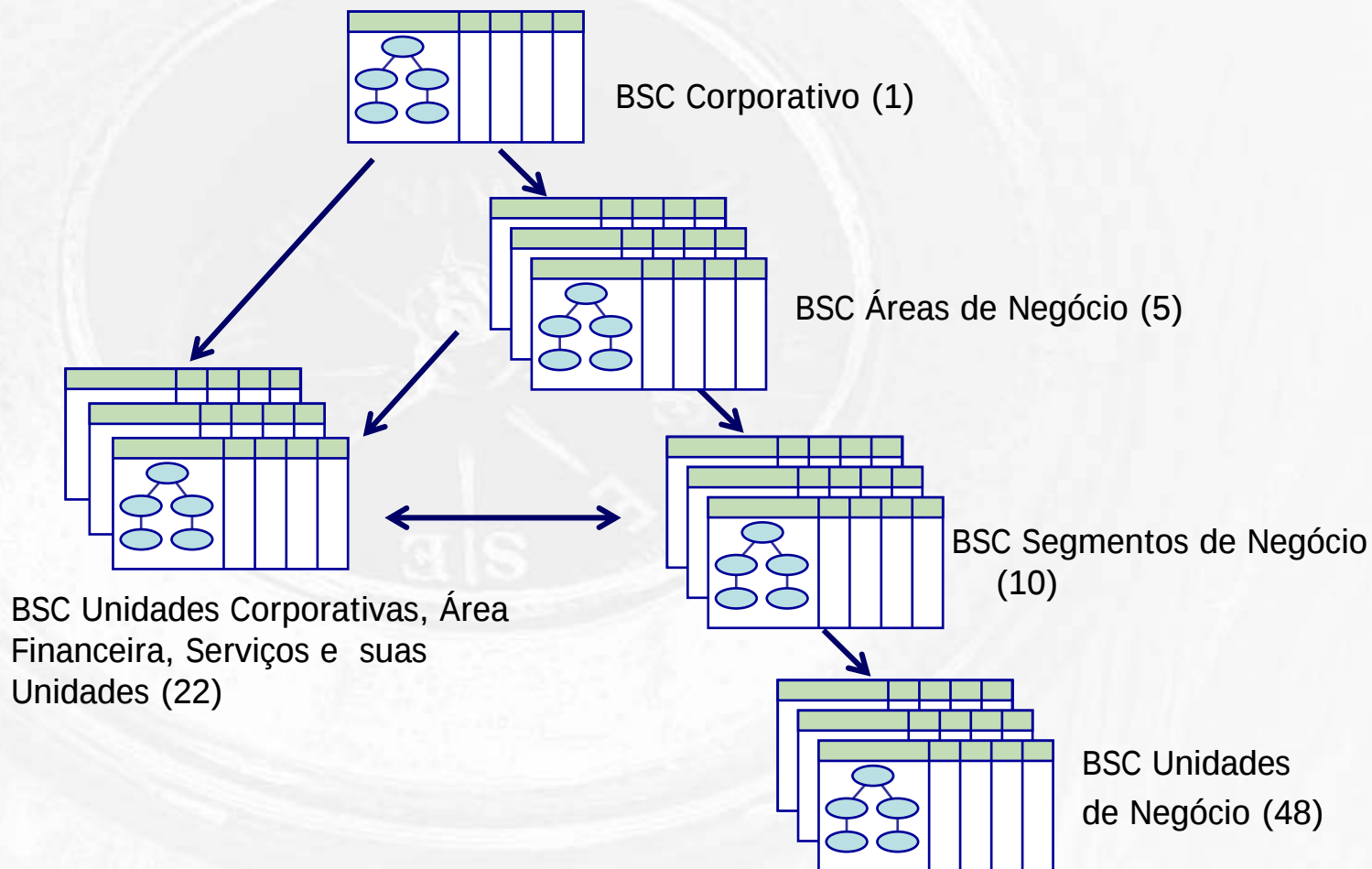
A Petrobras será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina com foco na rentabilidade e responsabilidade social

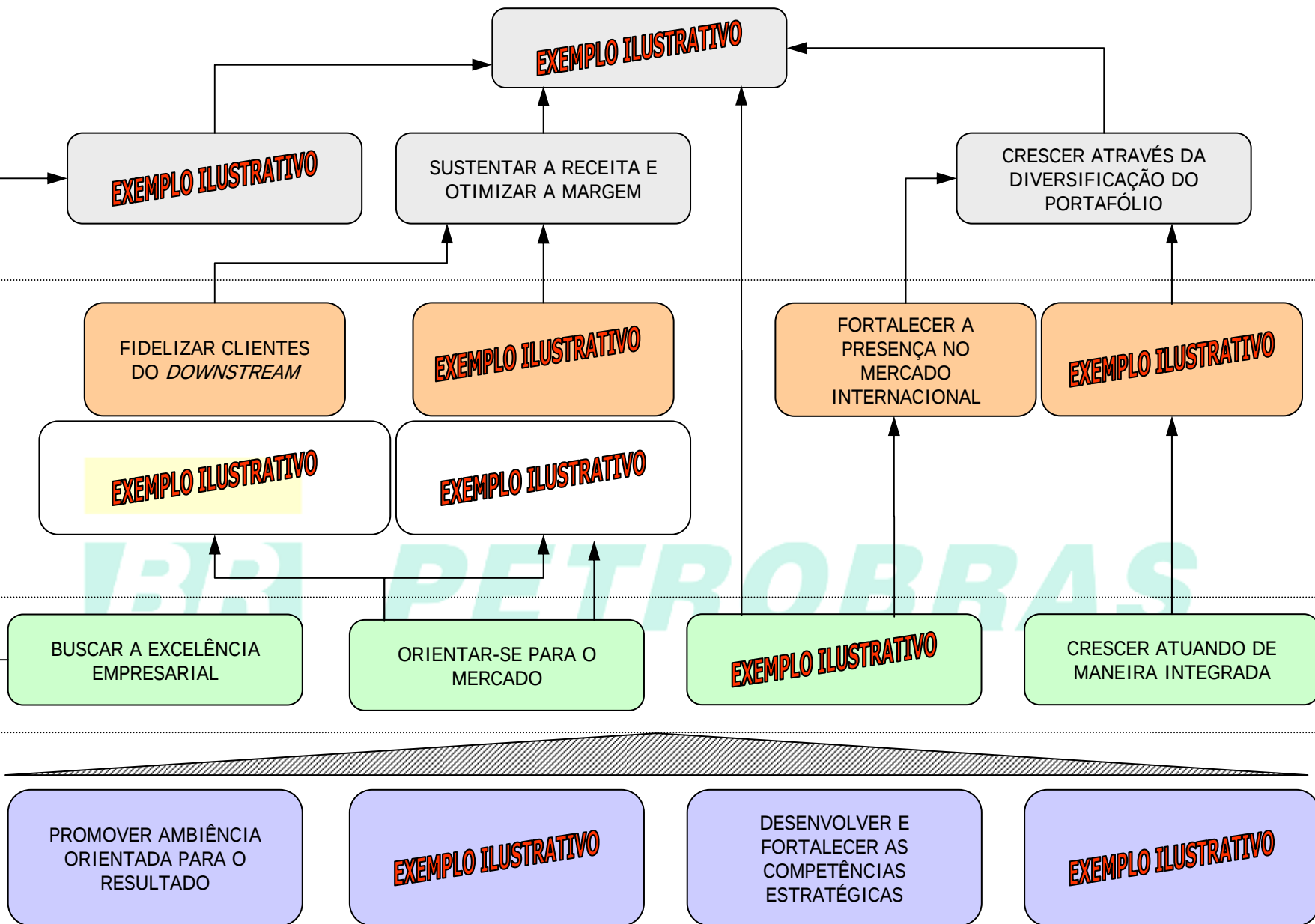


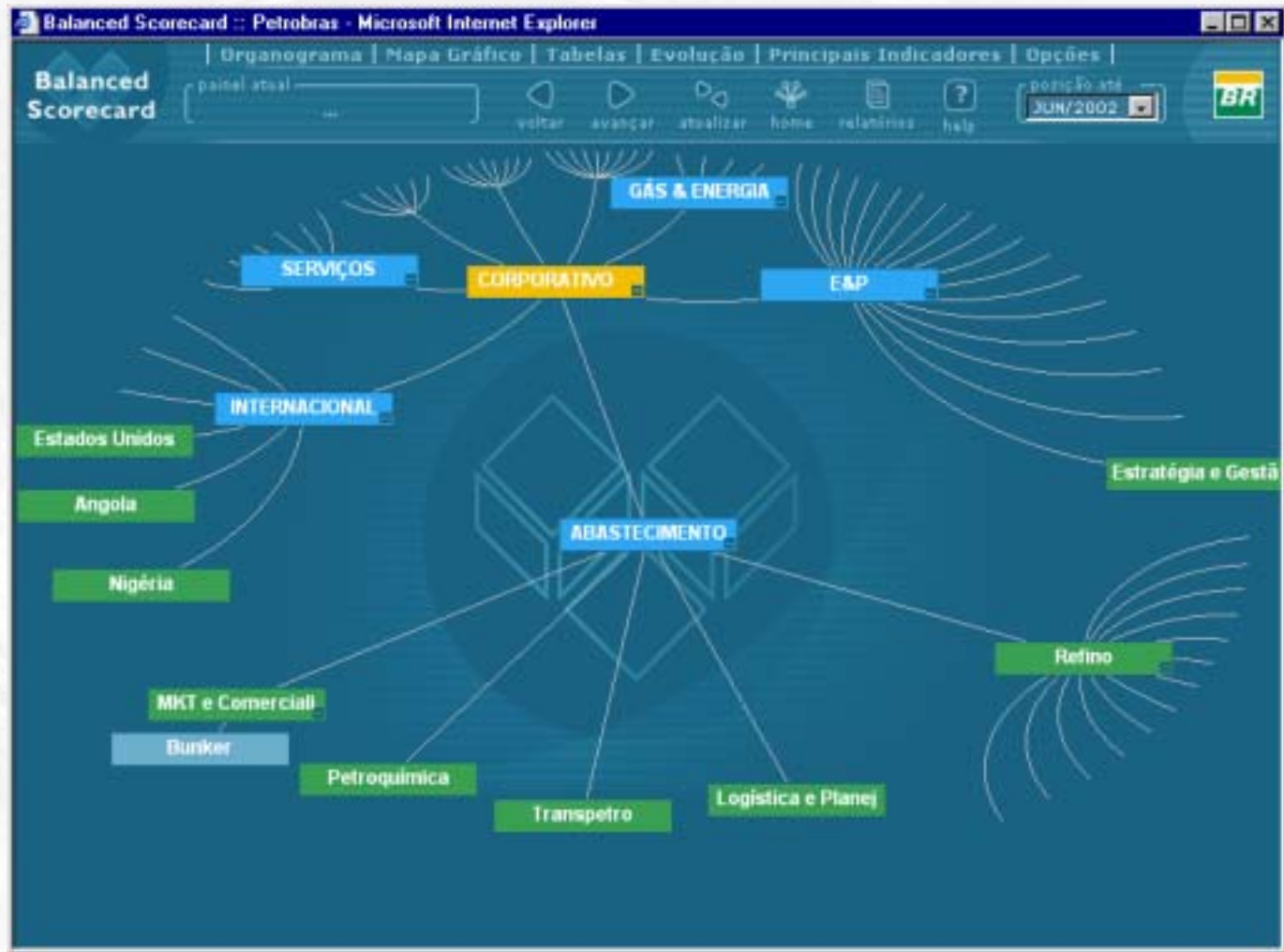
ETAPA	DURAÇÃO (MESES)	PRODUTOS
1	4	6 PAINÉIS CORPORATIVOS: CORPORATIVO, E&P, ABASTECIMENTO, DISTRIBUIÇÃO, GÁS E ENERGIA E INTERNACIONAL
2	12	80 PAINÉIS PARA UNIDADES DE NEGÓCIOS, UNIDADES CORPORATIVAS, ÁREA FINANCEIRA E SUAS UNIDADES, ÁREAS DE SERVIÇO E SUAS UNIDADES

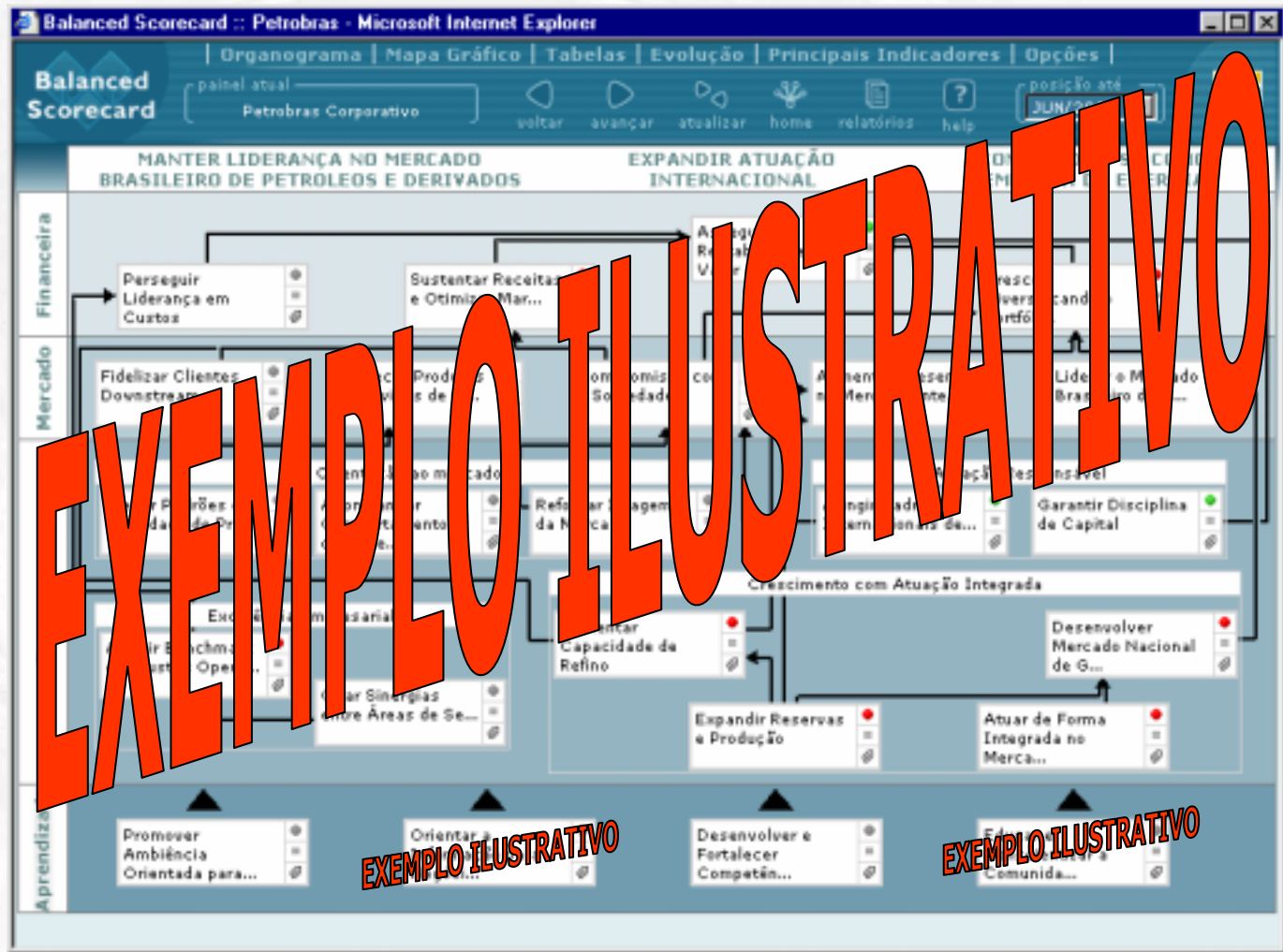
- Treinamento: 258 pessoas
- Equipes de desenvolvimento: 177 pessoas (Petrobras e Symnetics)
- Workshops: 344
- Entrevistas
 - Diretores-executivos: 20
 - Executivos de nível médio: 1.500

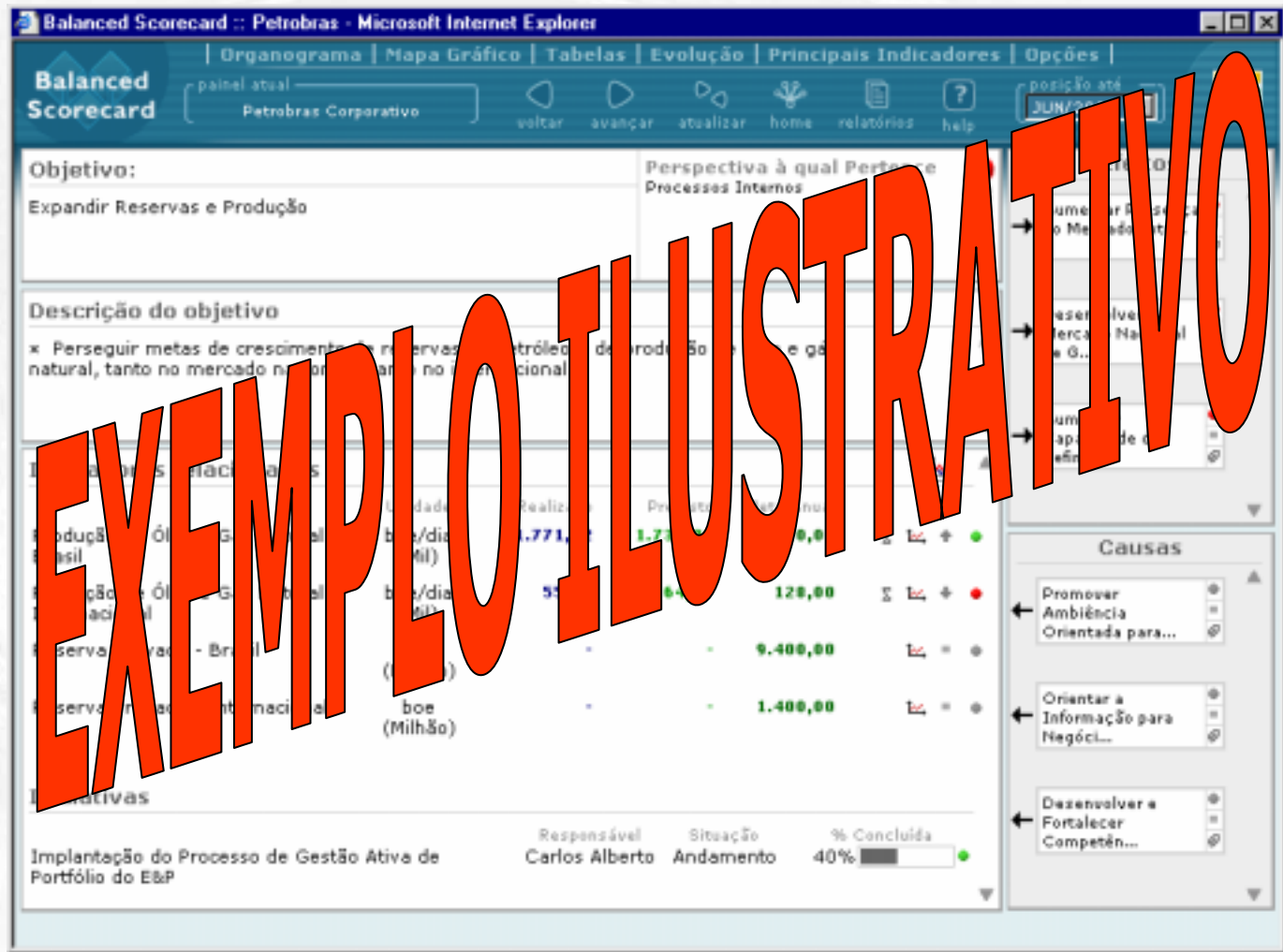
Ao redor de 700 participantes diretos

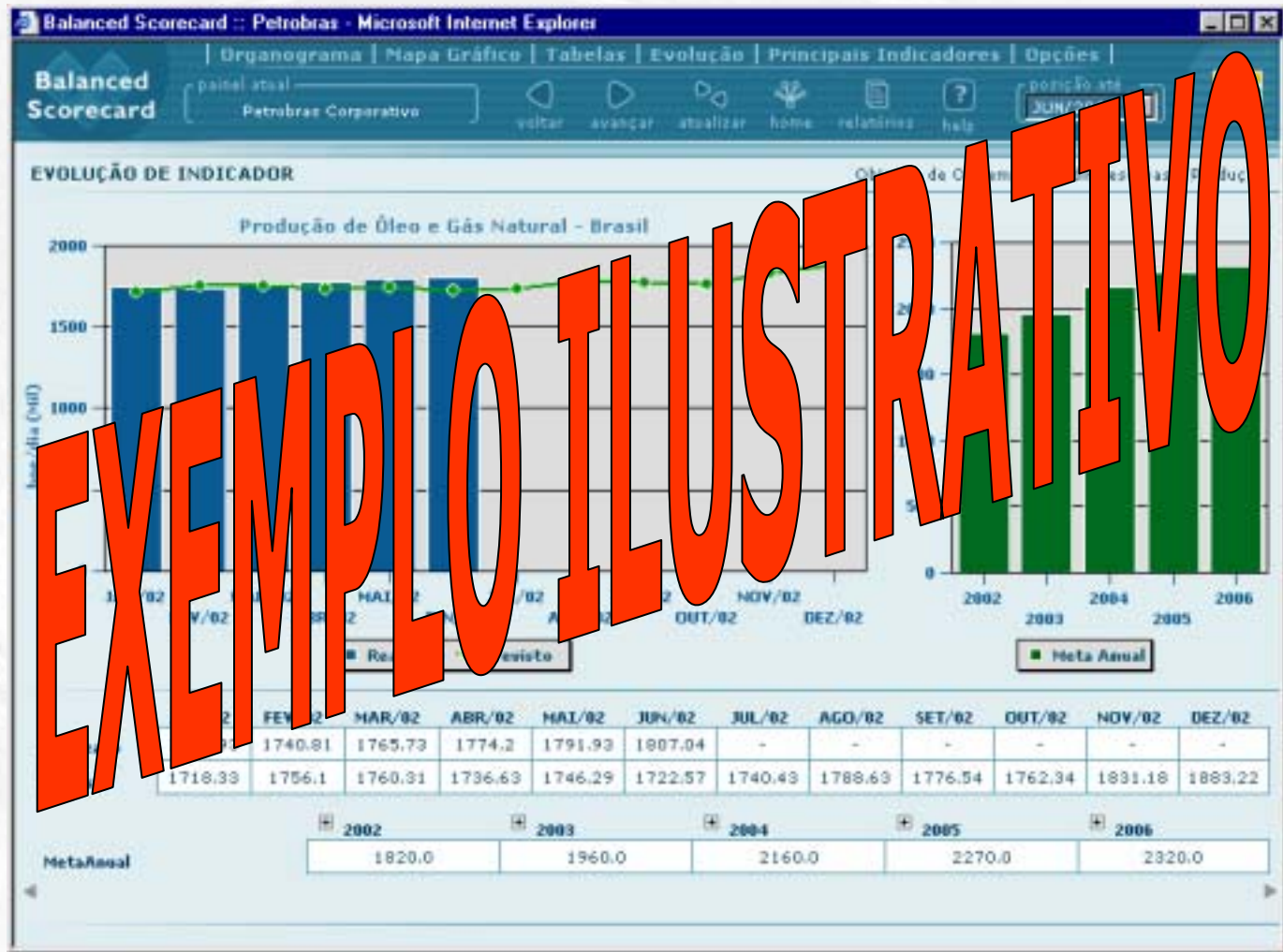




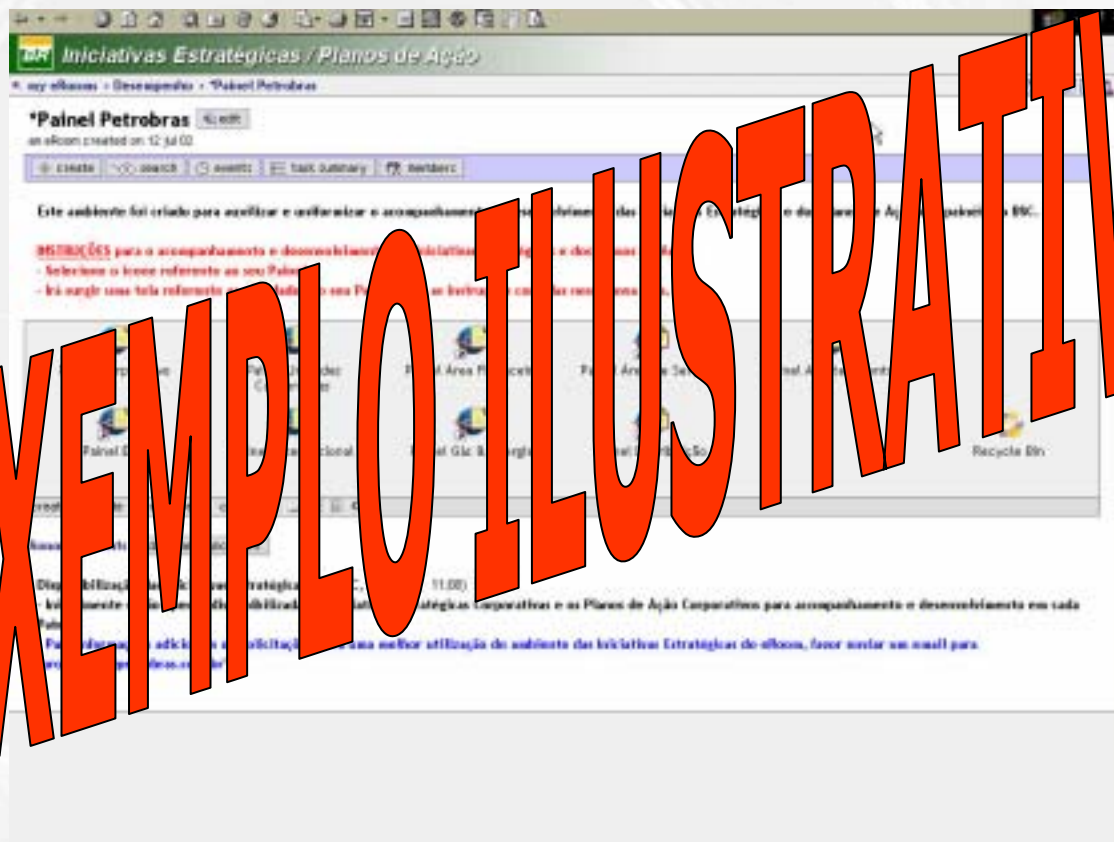






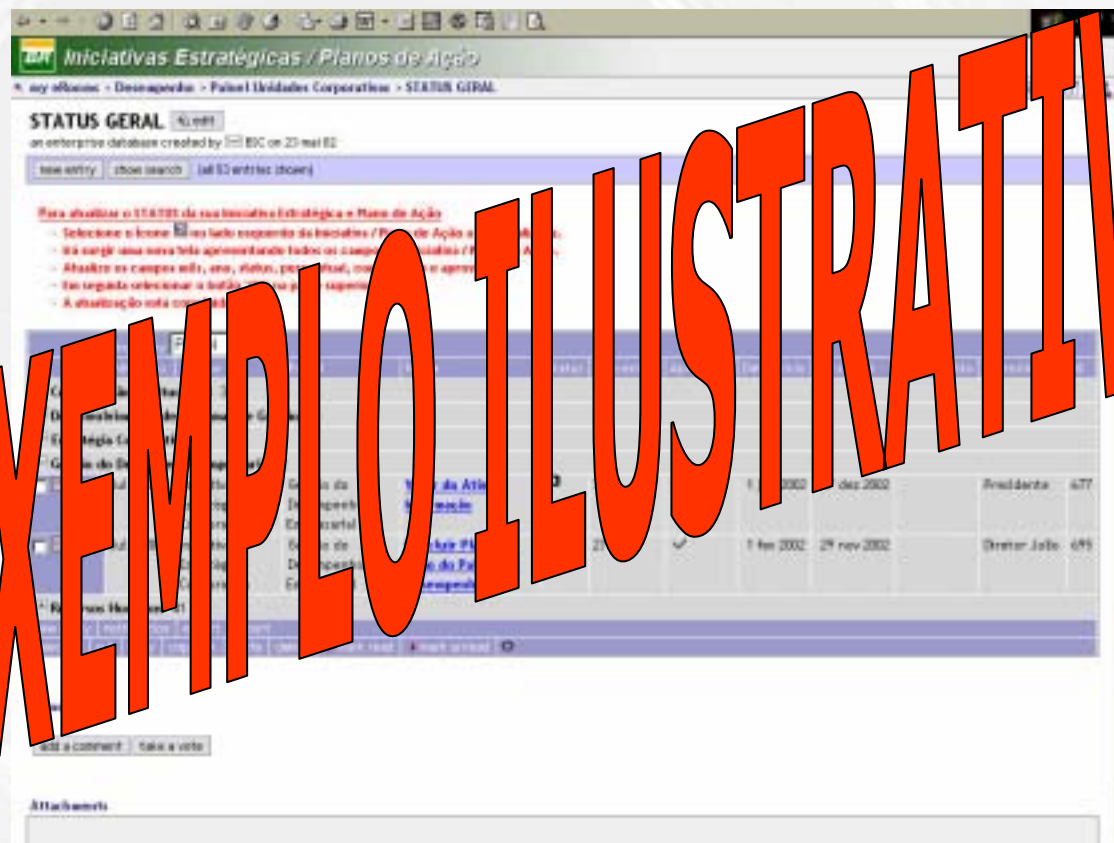


EXEMPLO ILUSTRATIVO



Ambiente de colaboração para a gestão das iniciativas estratégicas

EXEMPLO ILUSTRATIVO



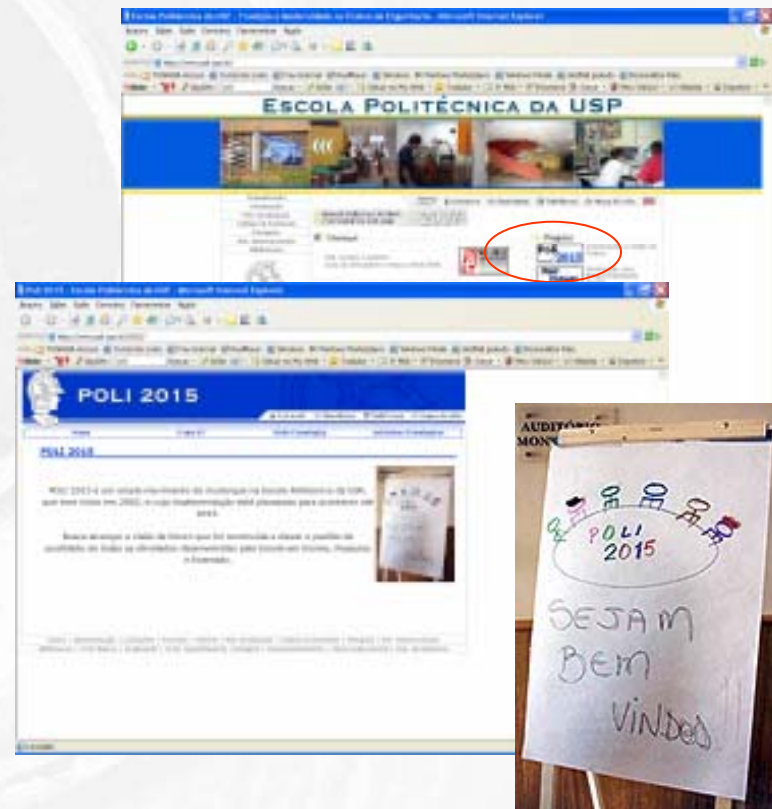
Ambiente de colaboração para a gestão das iniciativas estratégicas

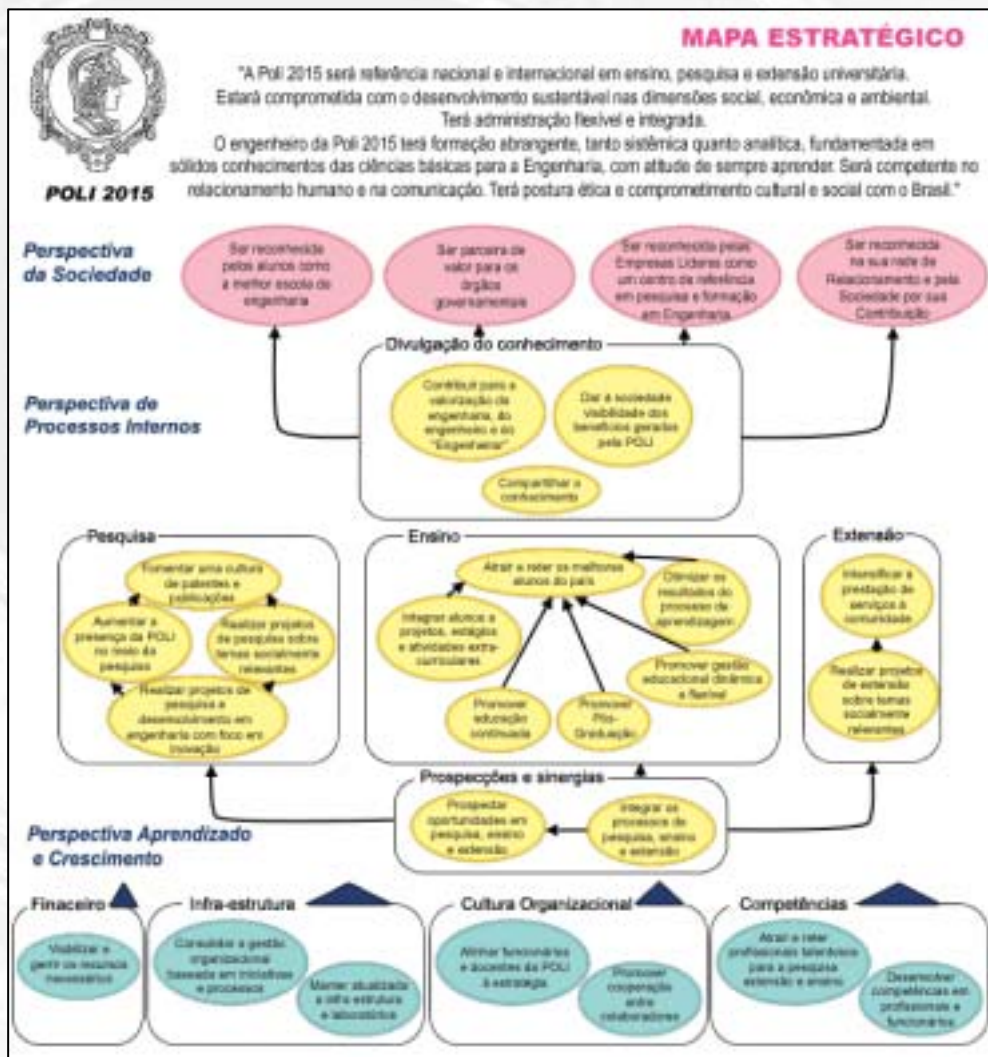


Escola Politécnica da Universidade de São Paulo



- POLI 2015 é um amplo movimento de mudanças na Escola Politécnica da USP, que teve início em 2002, e cuja implementação está planejada para acontecer até 2015.
- Busca alcançar a visão de futuro que foi construída e elevar o padrão de qualidade de todas as atividades desenvolvidas pela Escola em Ensino, Pesquisa e Extensão.





TRADUZIR

TRADUZIR A ESTRATÉGIA

- Missão / Visão
- Mapas Estratégicos
- Balanced Scorecard
 - Objetivos
 - Indicadores

MOBILIZAR

LIDERANÇA EXECUTIVA

- Patrocínio do CEO/Liderança
- Engajamento do Time Executivo
- “Nova forma de gestão”
- Responsabilidade pela estratégia
- Uma cultura de desempenho

ALINHAR

ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

- O papel corporativo
- A relação Corporação-EPI's
- A relação EPI's-STAFF
- Fornecedores
- Clientes



MOTIVAR

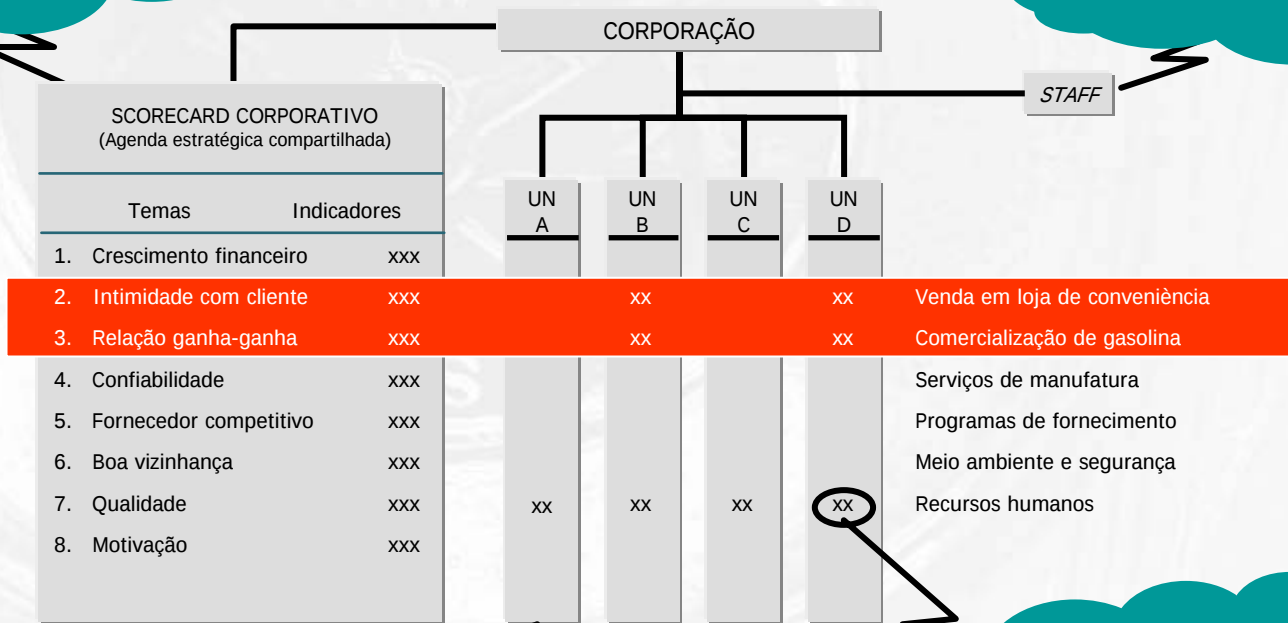
ESTRATÉGIA É TAREFA DE TODOS

- Consciência estratégica
- Alinhamento de metas
- Incentivos vinculados

GERENCIAR

ESTRATÉGIA É UM PROCESSO CONTÍNUO

- Vínculo entre o planejamento e o orçamento
- Estabelecimento de metas e aprovação de iniciativas
- Alinhamento dos programas de melhoria (ABM, TQM, EVA)
- Sistema de feedback
- Reuniões gerenciais
- Aprendizado & Adaptação

SCORECARD
CORPORATIVOSCORECARD
STAFF

MAPAS ESTRATÉGICOS

CADEIAS DE VALOR
DE PROCESSOS

CONSELHO DE ACIONISTAS &
MGMT

HOLDING

TEMAS DA HOLDING

- Otimização de capital
- Equilíbrio entre crescimento e risco (ROI vs Risco)
- Desenvolvimento de liderança

[17]

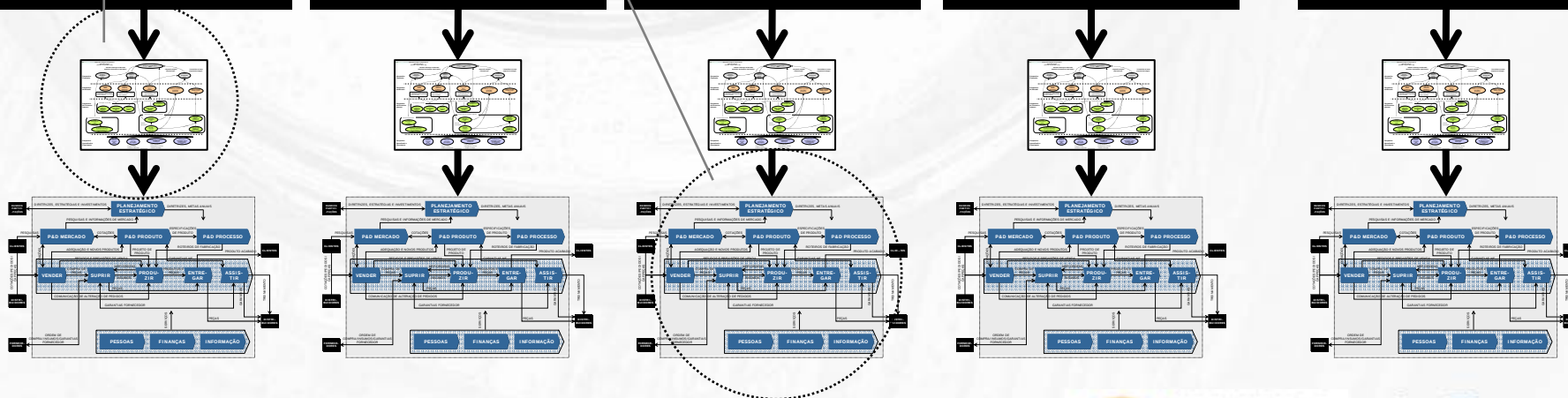
CIMENTO

CONSTRUÇÃO CIVIL
PESADA

ENERGIA

SERVIÇOS
AMBIENTAIS

TÊXTIL E CALÇADOS



EXPERIENCE
CO-CREATION
PARTNERSHIP

BALANCED
SCORECARD
COLLABORATIVE

TRADUZIR

TRADUZIR A ESTRATÉGIA

- Missão / Visão
- Mapas Estratégicos
- Balanced Scorecard
 - Objetivos
 - Indicadores

MOBILIZAR

LIDERANÇA EXECUTIVA

- Patrocínio do CEO/Liderança
- Engajamento do Time Executivo
- “Nova forma de gestão”
- Responsabilidade pela estratégia
- Uma cultura de desempenho

ALINHAR

ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

- O papel corporativo
- A relação Corporação-EPI's
- A relação EPI's-STAFF
- Fornecedores
- Clientes



MOTIVAR

ESTRATÉGIA É TAREFA DE TODOS

- Consciência estratégica
- Alinhamento de metas
- Incentivos vinculados

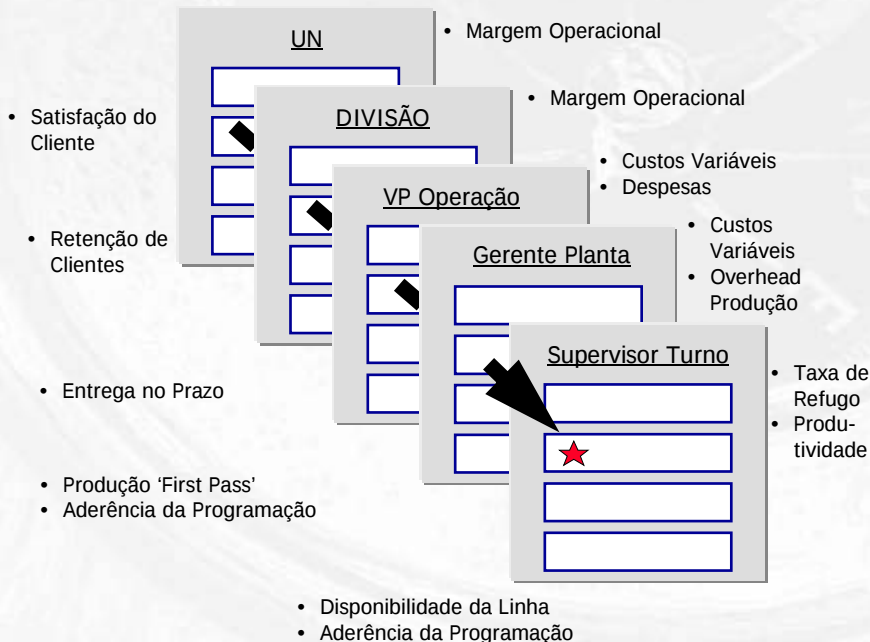
GERENCIAR

ESTRATÉGIA É UM PROCESSO CONTÍNUO

- Vínculo entre o planejamento e o orçamento
- Estabelecimento de metas e aprovação de iniciativas
- Alinhamento dos programas de melhoria (ABM, TQM, EVA)
- Sistema de feedback
- Reuniões gerenciais
- Aprendizado & Adaptação



Um modelo de desempenho fornece o 'framework' para desdobrar e alinhar os objetivos pessoais



ExxonMobil
Taking on the world's toughest energy challenges™

Corporate Measures		Balanced Scorecard		Business Unit Measures		Individual Goals	
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Financial							
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Operating							
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Corporate Objectives							
Individual Measures							
Name: _____							
Location: _____							

If we can achieve all these business objectives, we will be a top quartile competitor

EXEMPLOS



Um *scorecard* pessoal focaliza as áreas do modelo de desempenho onde estas possam influenciar

TRADUZIR

TRADUZIR A ESTRATÉGIA

- Missão / Visão
- Mapas Estratégicos
- Balanced Scorecard
 - Objetivos
 - Indicadores

MOBILIZAR

LIDERANÇA EXECUTIVA

- Patrocínio do CEO/Liderança
- Engajamento do Time Executivo
- “Nova forma de gestão”
- Responsabilidade pela estratégia
- Uma cultura de desempenho

ALINHAR

ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

- O papel corporativo
- A relação Corporação-EPI's
- A relação EPI's-STAFF
- Fornecedores
- Clientes



MOTIVAR

ESTRATÉGIA É TAREFA DE TODOS

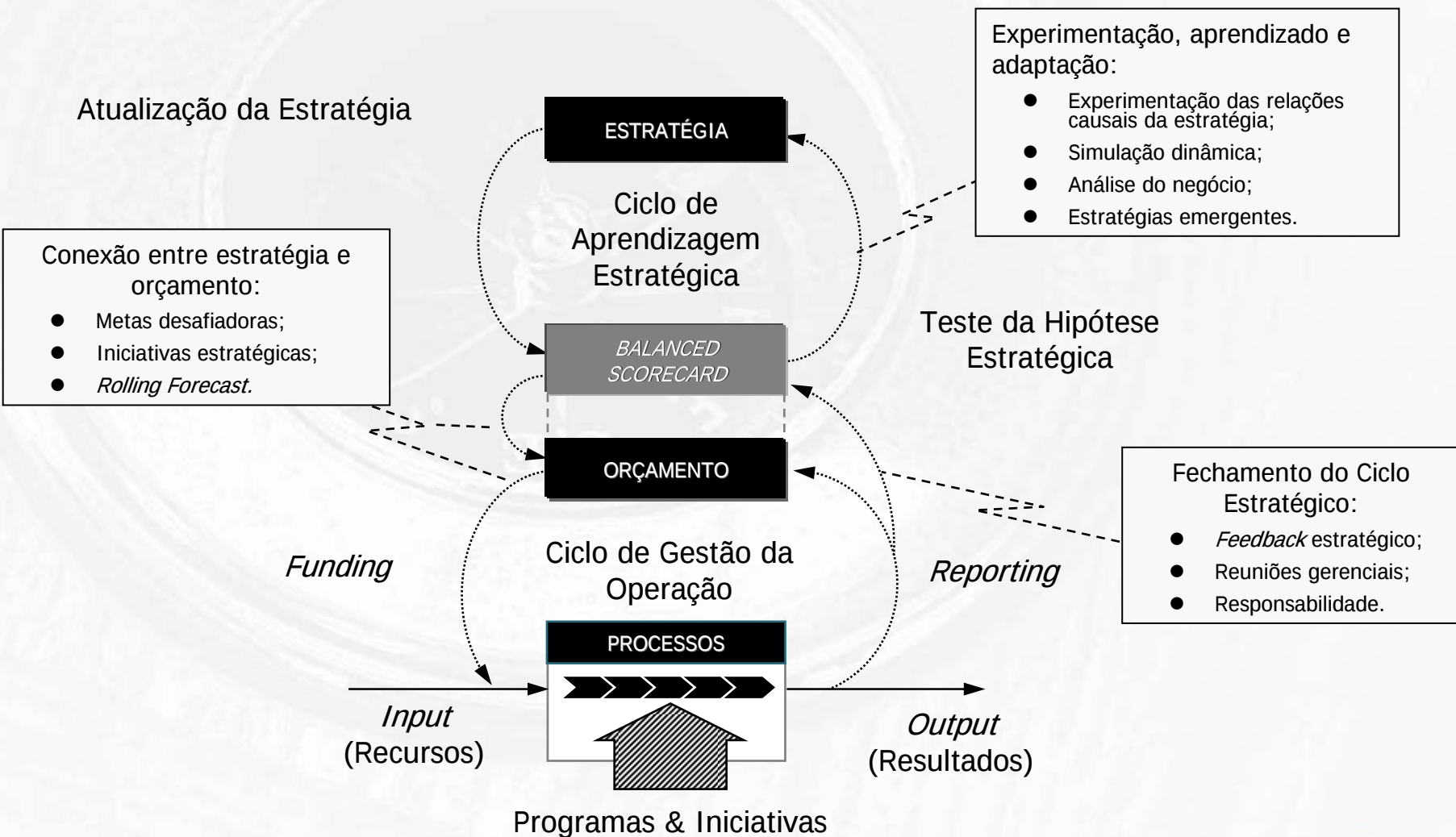
- Consciência estratégica
- Alinhamento de metas
- Incentivos vinculados

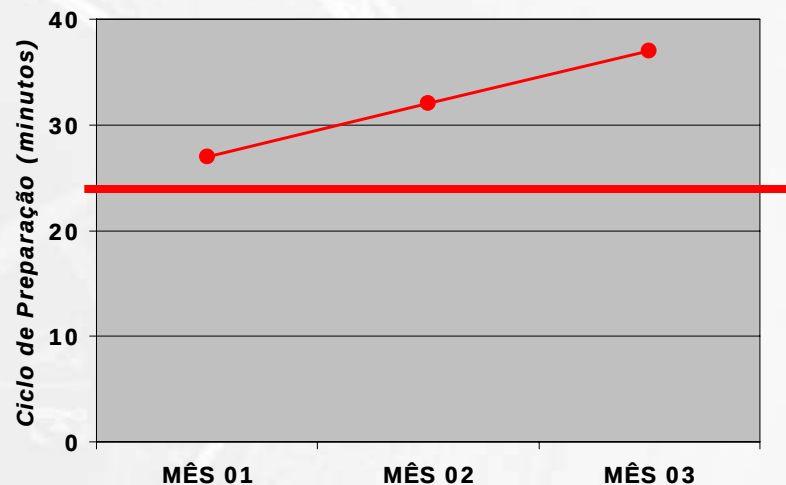
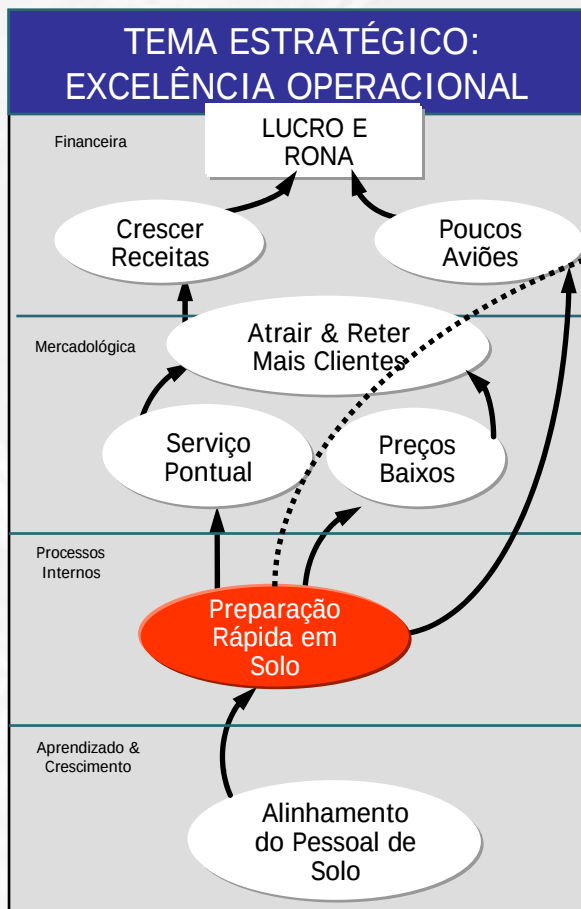
GERENCIAR

ESTRATÉGIA É UM PROCESSO CONTÍNUO

- Vínculo entre o planejamento e o orçamento
- Estabelecimento de metas e aprovação de iniciativas
- Alinhamento dos programas de melhoria (ABM, TQM, EVA)
- Sistema de feedback
- Reuniões gerenciais
- Aprendizado & Adaptação

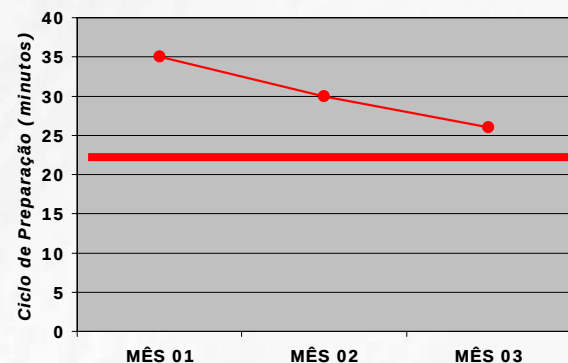
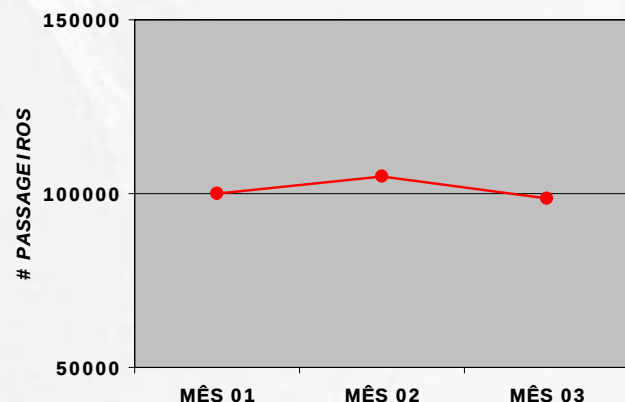
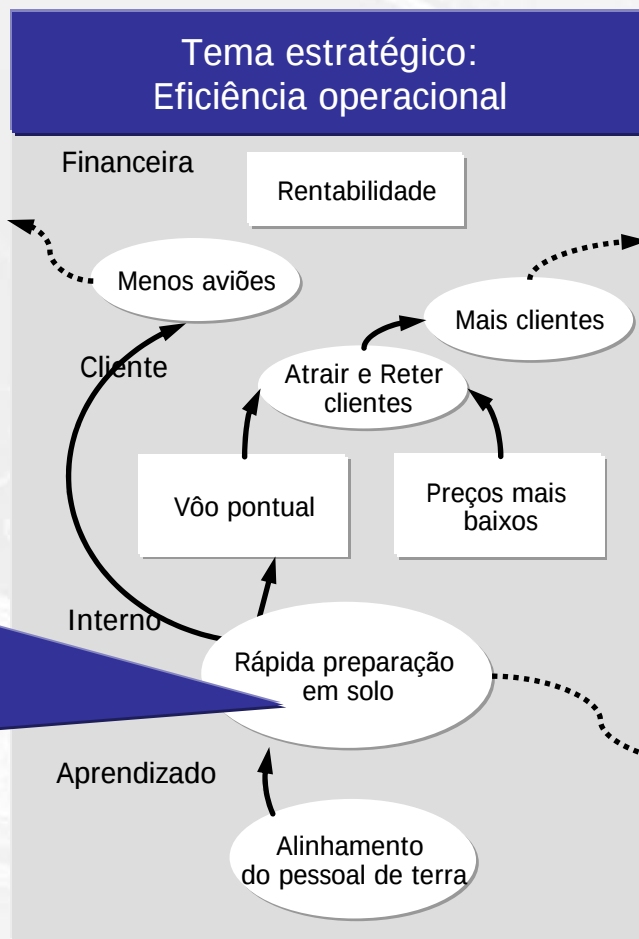
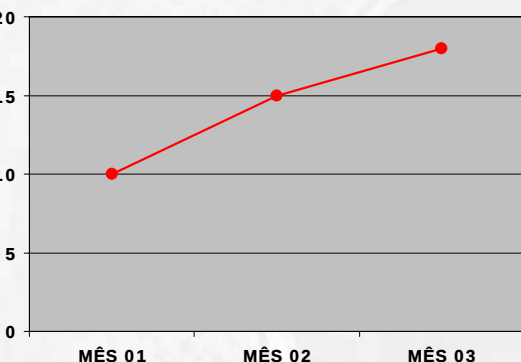






- Quais foram as aeronaves responsáveis?
- Quais são os aeroportos congestionados?
- Quais são as equipes ineficientes?
- O que poderia ter sido feito e que não fizemos?

Geração de Insumos para as Reuniões Estratégicas

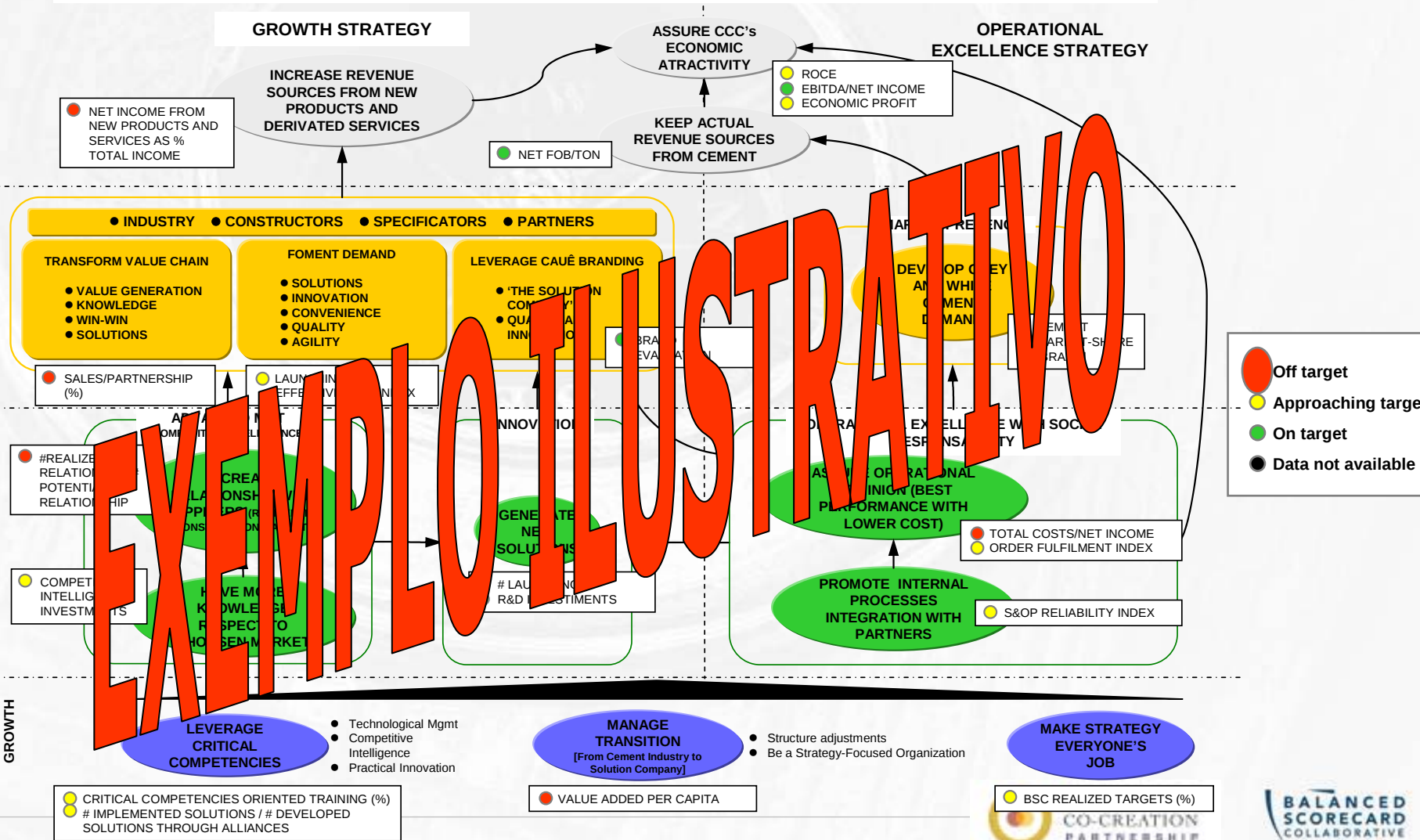


Se a duração do ciclo caísse mas fosse necessário mais aviões para transportar o mesmo número de passageiros, deveríamos questionar a estratégia



Camargo Corrêa Cimentos

BE AN INNOVATIVE SOLUTIONS COMPANY ORIENTED TO THE RESIDENTIAL CONSTRUCTION



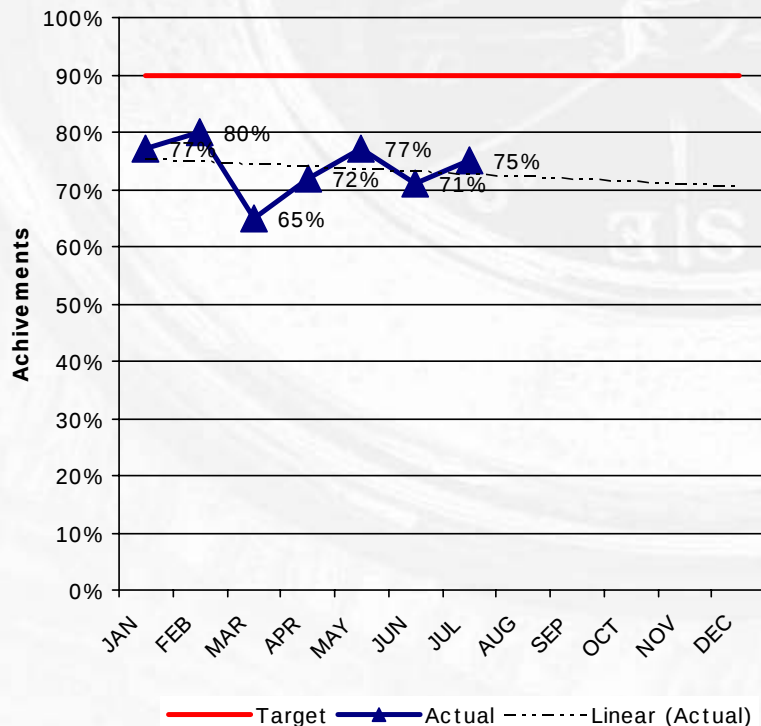
Promote Internal Processes Integration w/ Partners

S&OP Reliability Index

Sponsor

Taliberti

S&OP Reliability Index



Performance Analysis

- We are off target even so all CCC planning teams are trained about S&OP concepts. Training does not constitute the only factor that influence target. We have had systematic problems with data provided by partners as well as our own data inputted into SAP R/3.

Recommendations

- We should improve our level of confidence with our strategic partners as a way to have better data.
- We must revise all items data respect to S&OP parameters a SAP R/3.

Strategic Initiatives

- Multi-level planning process implementation.

Multi-level planning process implementation

Sponsor: Taliberti

Person Responsible For: Luiz Ricardo

DUE DATE: 2001, November

Project Description

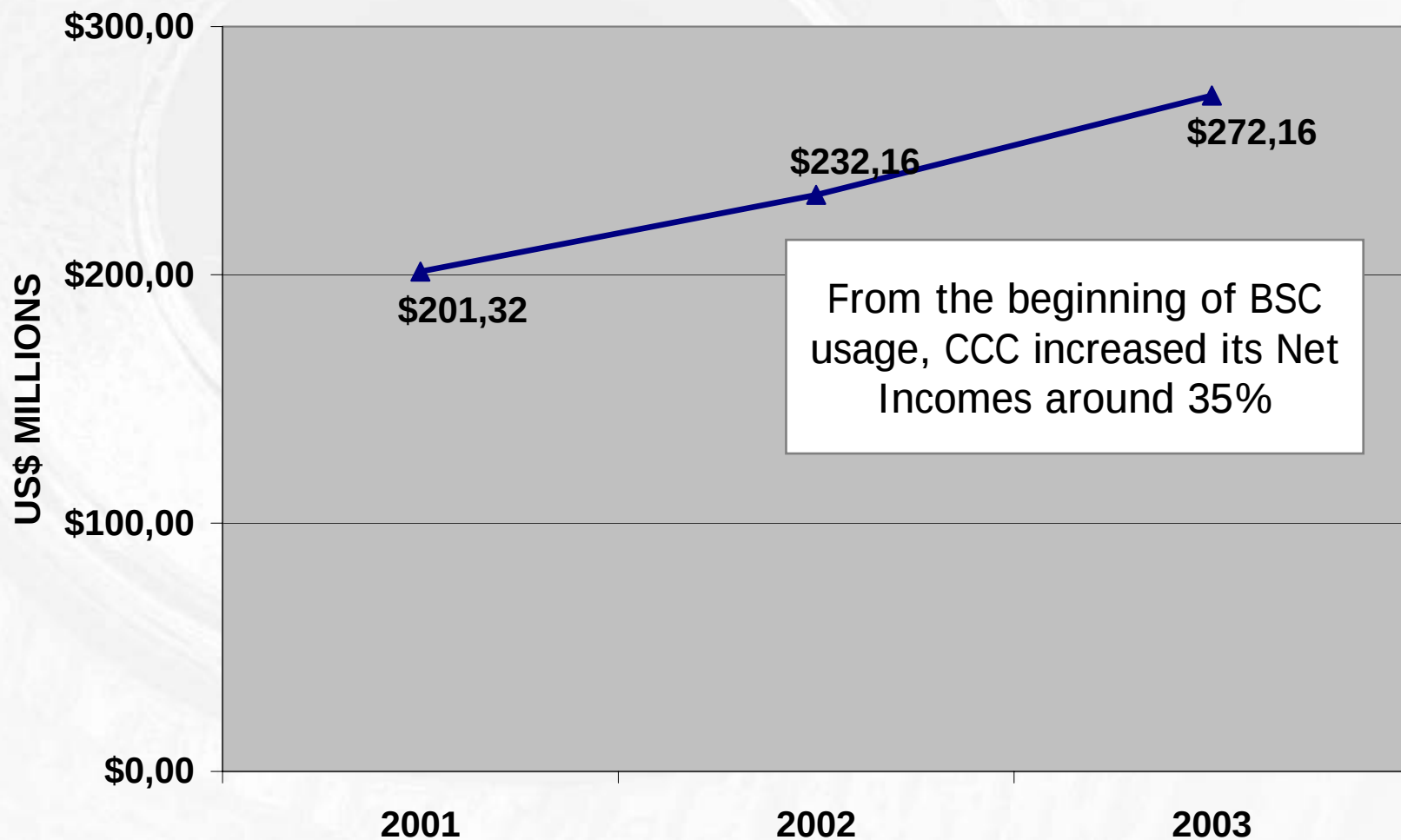
Implement a multi-level planning process considering Demand Mgmt, Master Plan, MRP and CRP. This process must capture data from strategic partners (brokers and retailers) as well as from our portal (direct customers).

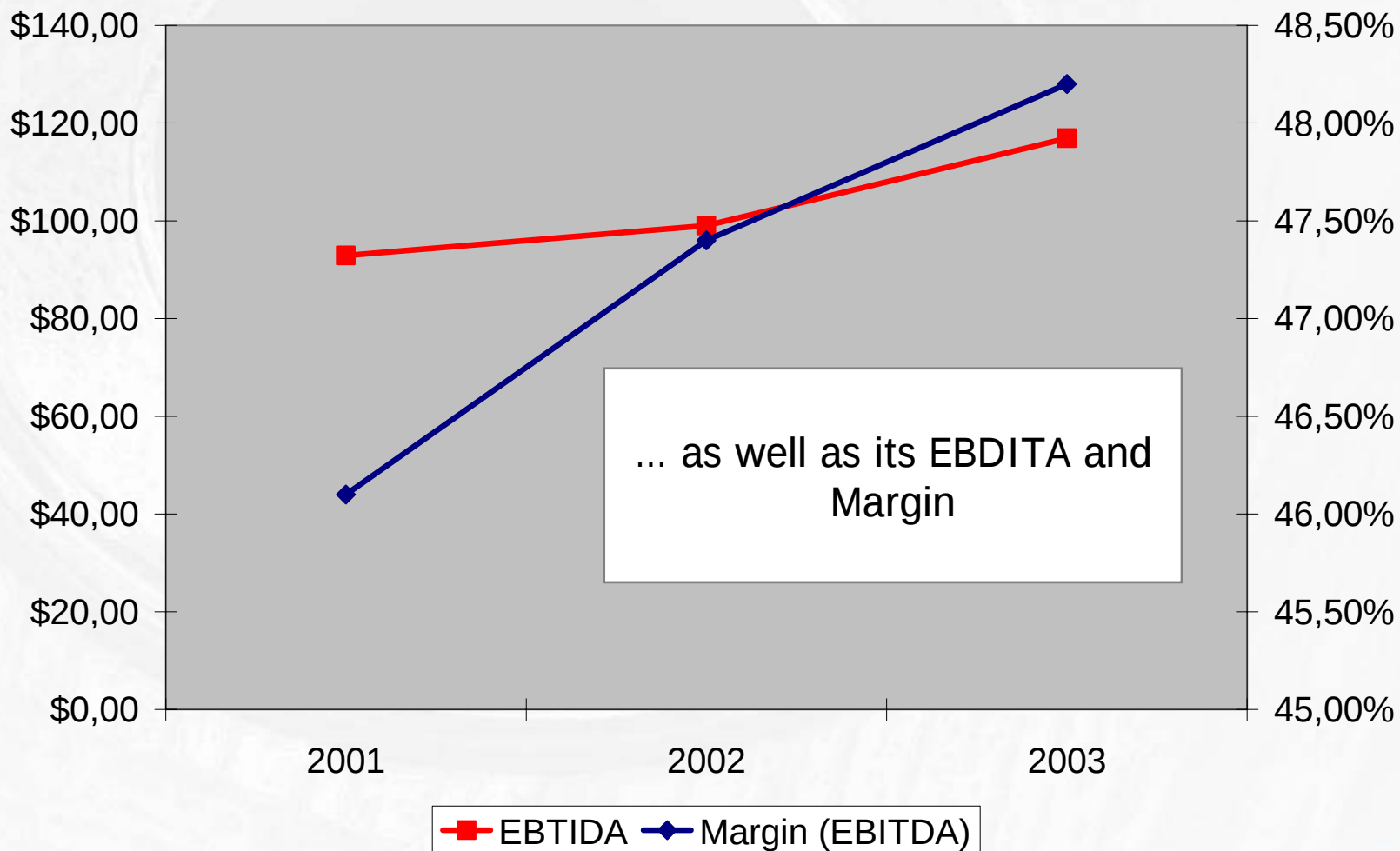
Comments

On track.
Data at R/3 must be revised.

Date	Status	Milestones	Responsible
Q101	Done	Planning Teams Trained	Christiano (HR involved)
Q201	Done	Process designed w/ strategic partners	Roberto
Q201	Done	R/3 parameters adjusted	Roberto (IT involved)
Q301	In process	Launching	Roberto

- Balanced Scorecard became a more powerful tool to measure the effectiveness of the CCC strategic plan
 - Identification of gaps between budgeted and actual performance
 - Helped identify internal personal performance issues
 - Pointed out the need to develop additional specialty products
 - Provided timely information used to develop the 2002 budget
 - Led to development of internal tools to continuously monitor product margins
 - An effective tool to communicate the status of the business to all stakeholders...





- Three important workmanships were made:
 - Epopéia Paulista Panel at Sé metropolitan station in São Paulo;
 - Oscar Niemeyer porch in Rio de Janeiro; and,
 - Irineu Bornhausen bridge, in Santa Catarina.

- “The system works and has been very beneficial to us.”
- “The power of the process is in the group, not in one or two smart people.”
- “Now on a monthly basis we look at the system, take measurements and readings, and then take action [to do] the implementation. This has been the reason why we’ve gone from 200 to 270 in net incomes.”
- “Recent progress has led us to cascading and aligning personal goals to the Balanced Scorecard.”

TRADUZIR

TRADUZIR A ESTRATÉGIA

- Missão / Visão
- Mapas Estratégicos
- Balanced Scorecard
 - Objetivos
 - Indicadores

MOBILIZAR

LIDERANÇA EXECUTIVA

- Patrocínio do CEO/Liderança
- Engajamento do Time Executivo
- “Nova forma de gestão”
- Responsabilidade pela estratégia
- Uma cultura de desempenho

ALINHAR

ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

- O papel corporativo
- A relação Corporação-EPI's
- A relação EPI's-STAFF
- Fornecedores
- Clientes



MOTIVAR

ESTRATÉGIA É TAREFA DE TODOS

- Consciência estratégica
- Alinhamento de metas
- Incentivos vinculados

GERENCIAR

ESTRATÉGIA É UM PROCESSO CONTÍNUO

- Vínculo entre o planejamento e o orçamento
- Estabelecimento de metas e aprovação de iniciativas
- Alinhamento dos programas de melhoria (ABM, TQM, EVA)
- Sistema de feedback
- Reuniões gerenciais
- Aprendizado & Adaptação

Um programa de *Balanced Scorecard* vitorioso começa com o reconhecimento de que não se trata de um “projeto de indicadores”, mas sim, de um “processo de mudança”

Papéis da Liderança

- Mudar a Cultura
 - Orçamento - Estratégia
- Criar o clima para a mudança
 - Descongelar a organização
 - Mostrar a necessidade da mudança
- Criar a Equipe de Líderes
 - Quebrar as barreiras funcionais
- Criar a Visão e a Estratégia
 - Tratar o BSC como um “processo visionário”
 - Empregar o BSC para tornar clara a estratégia
- Criar as Responsabilidades da Equipe
 - Atribuir responsabilidade por temas estratégicos inter-funcionais ao nível da Equipe de Líderes



Prefeitura de Porto Alegre

II Ciclo de Palestras sobre DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO



Programa de
Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Balanced Scorecard: De um sistema de indicadores de desempenho a um modelo de gestão da estratégia.

Reinaldo Manzini

Diretor

São Carlos, 23 de Junho de 2006



EXPERIENCE
CO-CREATION
PARTNERSHIP

