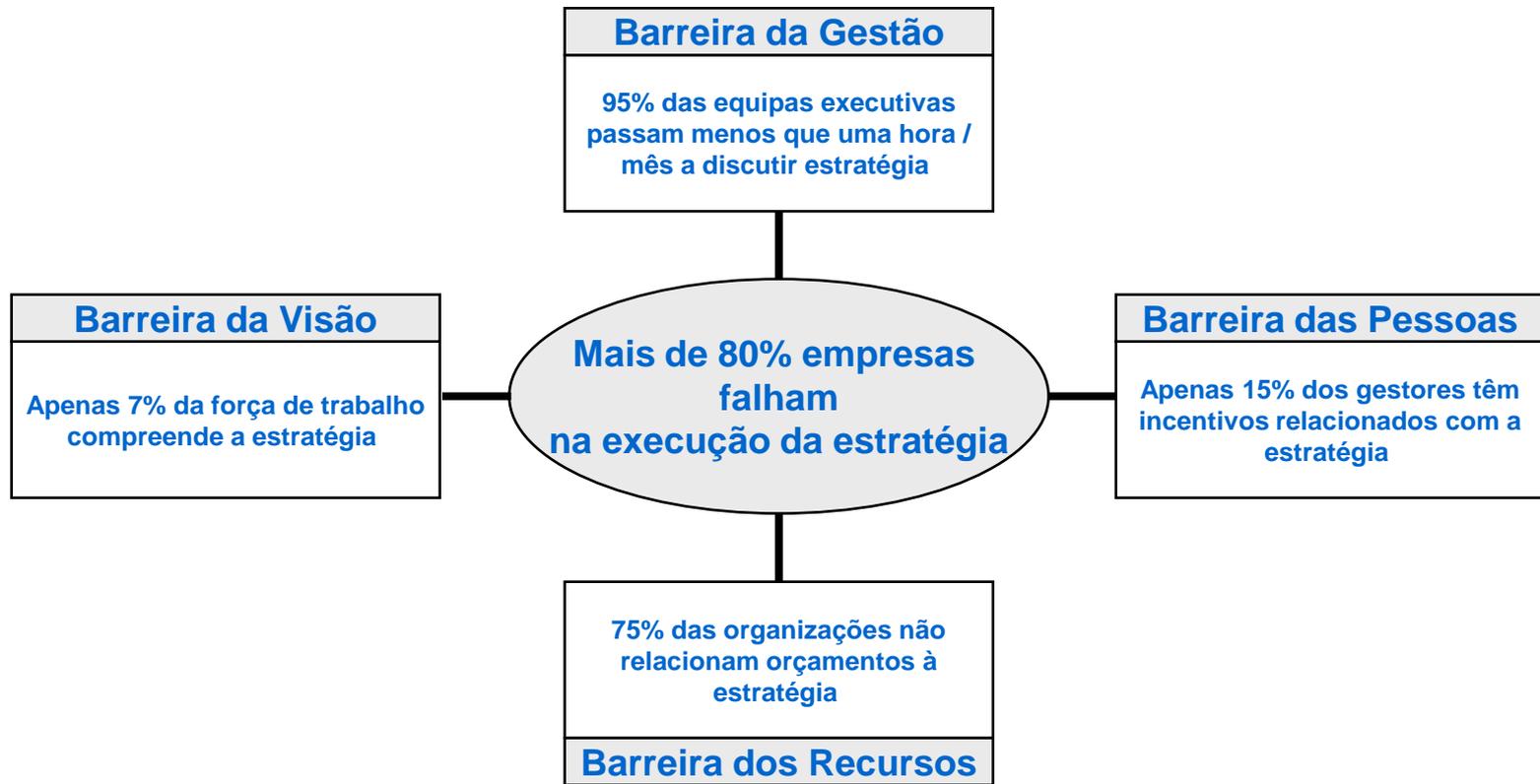


BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



Os Sistemas de Gestão de Hoje Foram Concebidos Para Ir de Encontro às Necessidades de Organizações Estáveis, Que apenas Mudavam incrementalmente

Táctica em vez de Estratégia tem sido a base do Sistema



5

Mobilizar a Mudança
através de Liderança
Executiva

4

Fazer da Estratégia
um Processo
Contínuo

1

Traduzir a Estratégia
em Termos
Operacionais

BALANCED

ESTRATÉGIA

SCORECARD

2

Alinhar a
Organização pela
Estratégia

3

Fazer da Estratégia
Trabalho de
Todos

PRINCÍPIOS DE UMA “ORGANIZAÇÃO FOCADA NA ESTRATÉGIA”

1. Traduza a estratégia em termos operacionais ... de forma a que todos compreendam
2. Alinhe a organização em torno da sua estratégia ... criando uma “linha de visão” da “da direcção para a execução”
3. Faça da estratégia um trabalho de todos ... motivando a contribuição pessoal para a implementação estratégica
4. Faça da estratégia um processo contínuo ... através de aprendizagem e adaptação constante da organização
5. Disponibilize um programa de mudança ... no qual a liderança executiva mobilize a mudança

O QUE É O BALANCED SCORECARD?

Ao nível conceptual mais elevado,
o Balanced Scorecard é uma ferramenta que
apoia a organização a traduzir a estratégia em
objectivos operacionais que conduzem o
comportamento e o desempenho.

A Visão



"Para satisfazer os accionistas, que objectivos financeiros temos que atingir?"	Perspectiva Financeira			
	Objectivos	Medidas	Alvos	Iniciativas
Lucros				
Crescimento				
Valor Accionista				

Financeiro

"Para atingir os nossos objectivos financeiros, que necessidades do cliente temos de garantir?"	Perspectiva do Cliente			
	Objectivos	Medidas	Alvos	Iniciativas
Imagem				
Serviço				
Preço/Custo				

Cliente

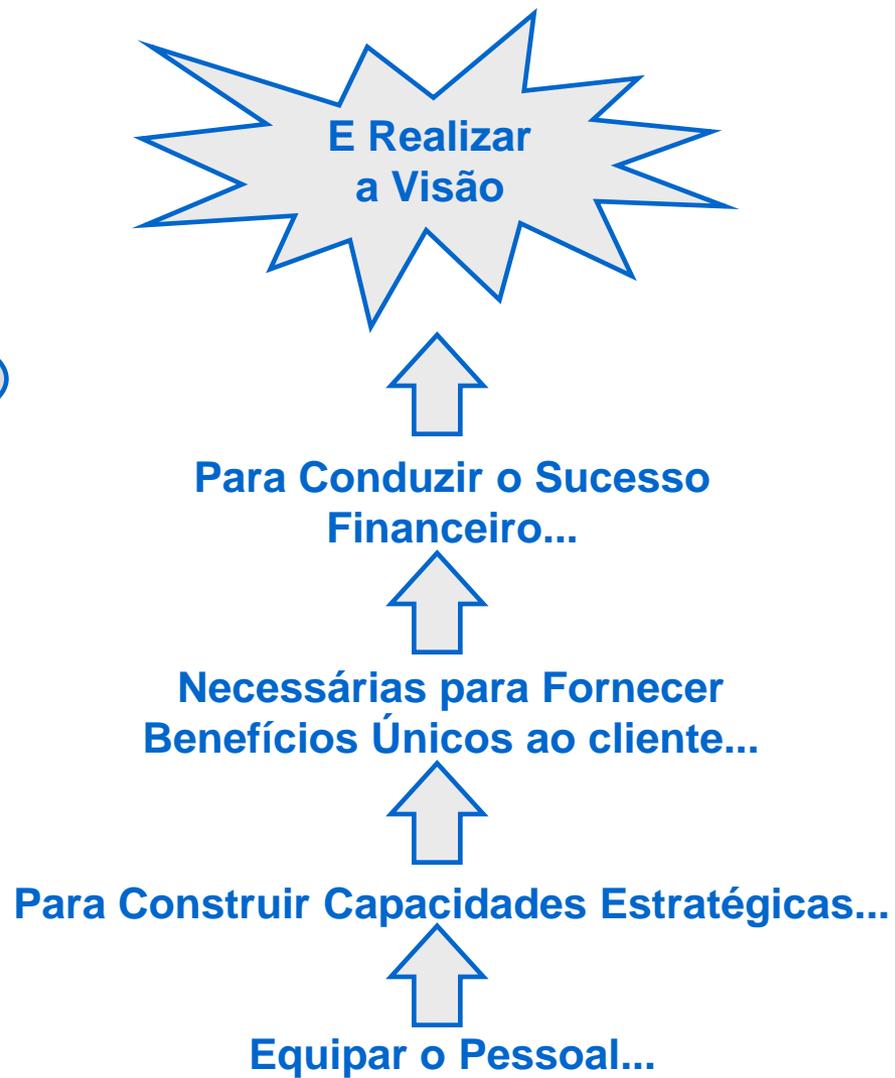
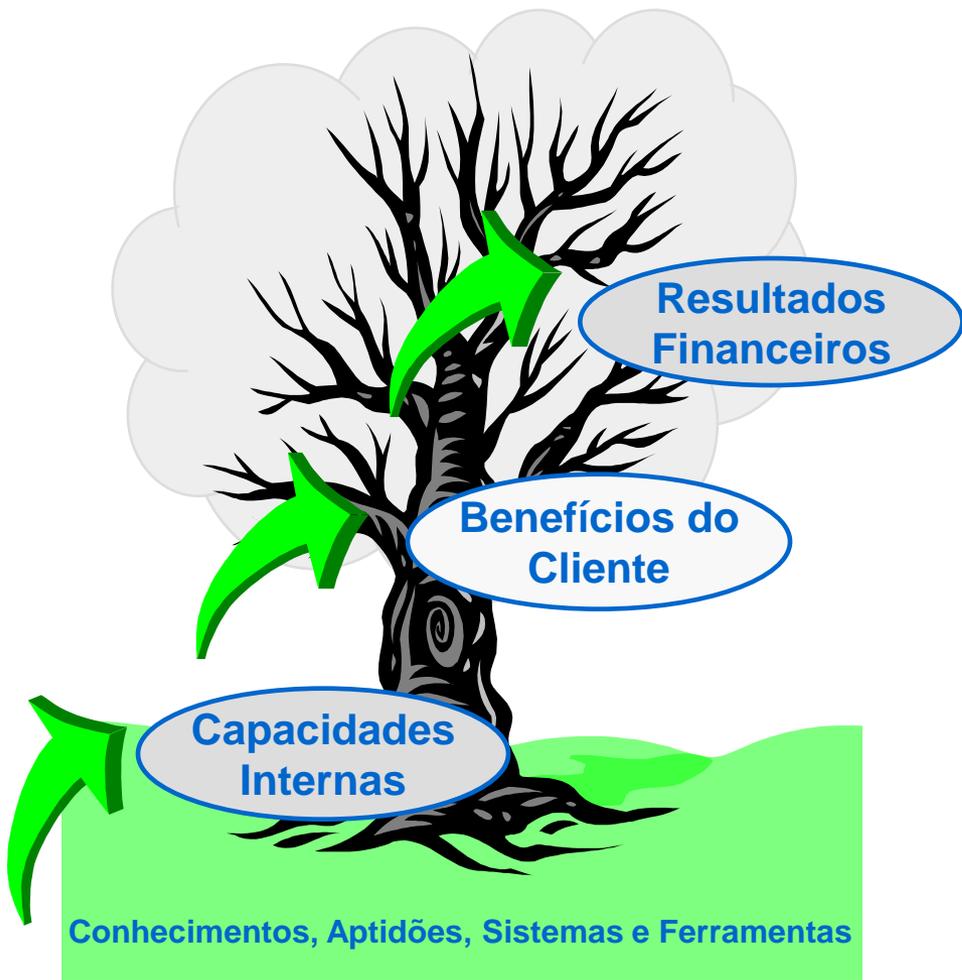
"Para satisfazer os clientes e os accionistas, em que processo de negócio interno temos que ser excelentes?"	Perspectiva Interna			
	Objectivos	Medidas	Alvos	Iniciativas
Tempo de Ciclo				
Qualidade				
Produtividade				

Interno

"Para atingir os nossos objectivos, como deve a organização aprender e inovar?"	Perspectiva de Aprendizagem			
	Objectivos	Medidas	Alvos	Iniciativas
Inovação do Mercado				
Aprendizagem Contínua				
Bens Intelectuais				

Aprendizagem e Crescimento

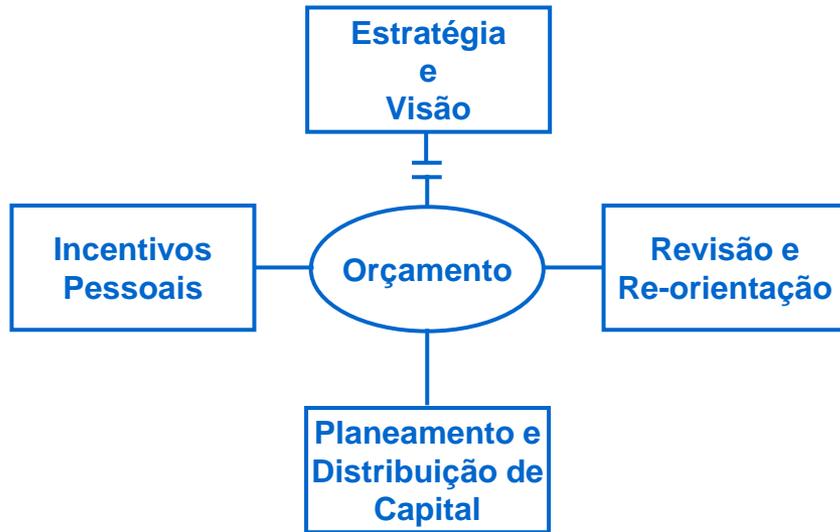
O Balanced Scorecard converte a estratégia num sistema integrado definido por quatro perspectivas de negócio



EFEITO DO FOCO NO BALANCED SCORECARD

De um Sistema de Controlo de Gestão

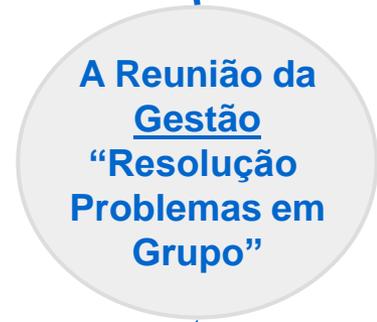
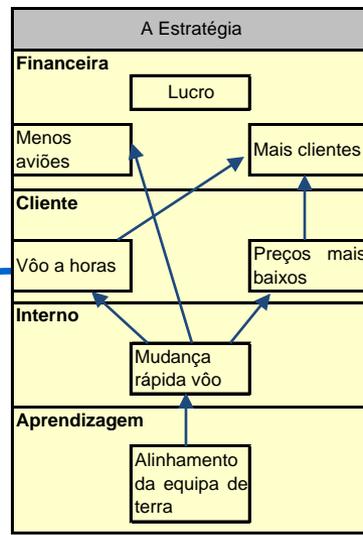
Concebido em torno de uma ferramenta financeira orientada para o controlo a curto prazo



Para uma Organização Focada na Estratégia

Concebido em torno de uma visão estratégica de prazo mais alargado





Ciclo de Aprendizagem Estratégica

A Estratégia	Objectivos	Medida	Alvo	Iniciativa
Financeira Lucro Menos aviões Mais clientes	- Lucro	Valor mercado	30% CAGR	
Cliente Voo a horas Preços mais baixos	- Preços mais baixos	Pesquisa mercado	#1	Programa fidelização
Interno Mudança rápida voo	- Mudança rápida de voo	Tempo em terra	30 minutos	Optimização de tempo
Aprendizagem Alinhamento da equipa de terra	- Alinhamento da equipa de terra	% da equipa com formação	1 ano - 70% 3 ano - 90% 5 ano - 100%	3 5 Formação da equipa

Resultados



Diálogo

Ciclo do Controlo Operacional



Actualizar a Estratégia

Realocar Prioridades

MAPA ESTRATÉGICO - ELECTRIC UTILITY, INC.

FINANCEIRO

Máx. retorno do Activo

Aumento do lucro

Alavancar os Activos

Gerir custos de operação

CLIENTE

Serviços, Comercial, Industrial

Soluções Inovadoras

Fornecimento fiável de energia¹

Fontes de energia Socialmente responsáveis

Fidelidade do cliente

Preço competitivo¹

INTERNO

Crescimento do Negócio

Capitalizar em oportunidades de desregulação

Optimizar oportunidades de comércio

Usar alianças e joint-ventures²

Desenvolver ofertas de serviços inovadora²

Grupo I&D

Suporte Público Contínuo

Construir e gerir relações proactivamente²

Assegurar serviço fiável

Programas de comunicação e educação

Compreender motores do valor do cliente

Excelência do Serviço ao Cliente

Relação entre grupos com serviço semelhante²

Processos serviço ao cliente eficazes

Optimizar o Core Business

Optimizar utilização dos Activos

Desdobramento e distribuição de recursos

Gestão de custos contínua

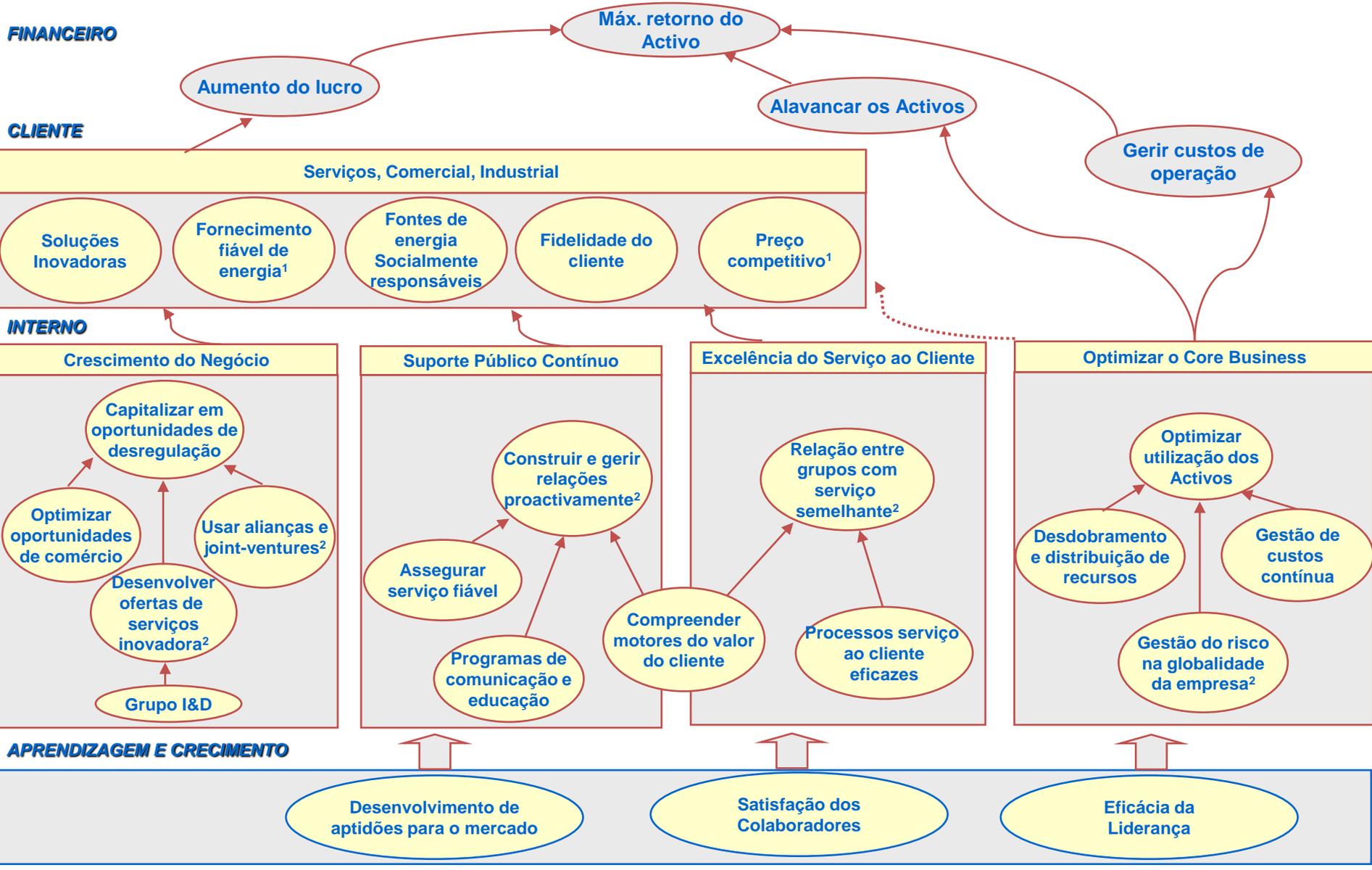
Gestão do risco na globalidade da empresa²

APRENDIZAGEM E CRECIMENTO

Desenvolvimento de aptidões para o mercado

Satisfação dos Colaboradores

Eficácia da Liderança

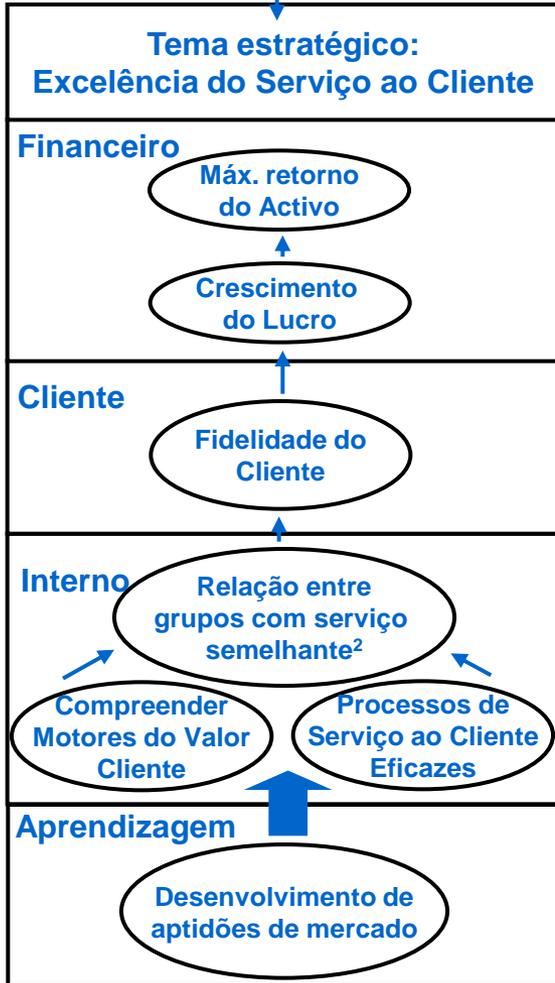


Electric Utility, Inc - Medidas, Objectivos e Iniciativas

	Objectivos	Medidas (M = Motores)	Objectivos			Iniciativas
			A 01	A 02	A 03	
Financeiro	. Maximizar retorno	. ROCE	14%	14,50%	15%	
	. Crescimento do lucro	. Crescimento receitas	6%	8%	12%	
	. Nivelar base de bens	. Taxa utilização bens	80%	85%	90%	
	. Gerir custos de operação	. Custos operação / cliente	\$ 150	\$140	\$125	
Cliente	. Lider da indústria em fidelidade do cliente	. Taxa de satisfação do cliente	80%	85%	90%	. Programa de fidelização do cliente
Interno	Crescimento do Negócio					
	. Capitalizar em oportunidades de desregulação	. % retorno de prod./serv. desregulados	5%	7%	10%	. Desenvolvimento de infraestruturas de telecomunicações
	. Optimizar oportunidades de comércio	. % retorno de comércio	10%	12%	15%	. Avaliação do risco de comércio
	. Desenvolver ofertas de serviços inovadora	. Retorno de novos serviços	\$500M	\$550M	\$600M	
	. Usar alianças e joint-ventures	. % clientes servidos por alianças e joint-ventures	10%	20%	25%	
	. Grupo I&D	. NPV produtos / serviços	\$500M	\$550M	\$600M	
		. % projectos de I&D de acordo com protocolos (M)	90%	95%	100%	. Programa de pesquisa de alianças
	Suporte Público Contínuo					
	. Gerir relações proactivamente	. Satisfação do cliente / parceiro (escala 5 pontos)	4	4,5	4,5	. Manutenção preventiva
	. Assegurar serviço fiável	. Índice de fiabilidade	90/100	92/100	95/100	. Programa com a comunidade
	. Comunicar / educar clientes	. Cobertura de comunicação / educação (%)	100%	100%	100%	
		. % planos com. / educação executados (M)	80%	85%	90%	
	Excelência do Serviço ao Cliente					
	. Rel. entre grupos com serviço semelhante	. % entregas	90%	95%	97%	. Programa de marketing de vendas
	. Compreender motores do valor do cliente	. Taxa de actualização de novos produtos	20%	25%	30%	. Automação do despacho do serviço
		. Projectos de pesquisa mercado atempados (M)	90%	95%	100%	
	. Serviço ao cliente eficaz	. Taxa de satisfação do cliente - C. S. Center	85%	89%	95%	. Actualização CIS
		. Ciclo vida de resolução de problemas - CSC (M)	6hr	4hr	3hr	. Integração softw are call center
Optimizar o Core Business						
. Optimizar utilização de bens	. % capacidade	80%	85%	90%	. Benchmarking de manutanção fossil	
. Máx. retorno na distribuição de recursos	. Melhoria da produtividade dos colaboradores	2%	3%	4%		
. Gestão de custos contínua	. % de redução de custos	4%	5%	6%	. Benchmarking serviços partilhado / iniciativa outsourcing	
. Gestão do risco na empresa	. Custo de disfunção vs. plano	+/-15%	+/-10%	+/-5%	. Implementação de ERP	
	. Tempo para recuperação (M)	8hr	4hr	2hr		
Aprendizagem e Crescimento	. Assegurar aptidões para o mercado	. Taxa de cobertura de aptidões estratégicas	65%	75%	85%	. Descrição de competências
	. Liderar a satisfação dos colaboradores	. Horas em formação em aptidões estratégicas	10	12	15	
		. Taxa de satisfação do cliente (escala 5 pontos)	3	4	4,5	. Ligação à compensação do desempenho
	. Eficiência da liderança de classe mundial	. Taxa de eficiência da liderança (escala 5 pontos)	4	4,5	4,5	. Programa de formação em liderança

TERMINOLOGIA BSC

Diagrama das relações de causa e efeito entre objectivos estratégicos



Declaração do que a estratégia deve atingir e do que é crítico para o seu sucesso

Como é que o sucesso em atingir a estratégia, vai ser medido e acompanhado

O nível de desempenho ou taxa de melhoria necessária

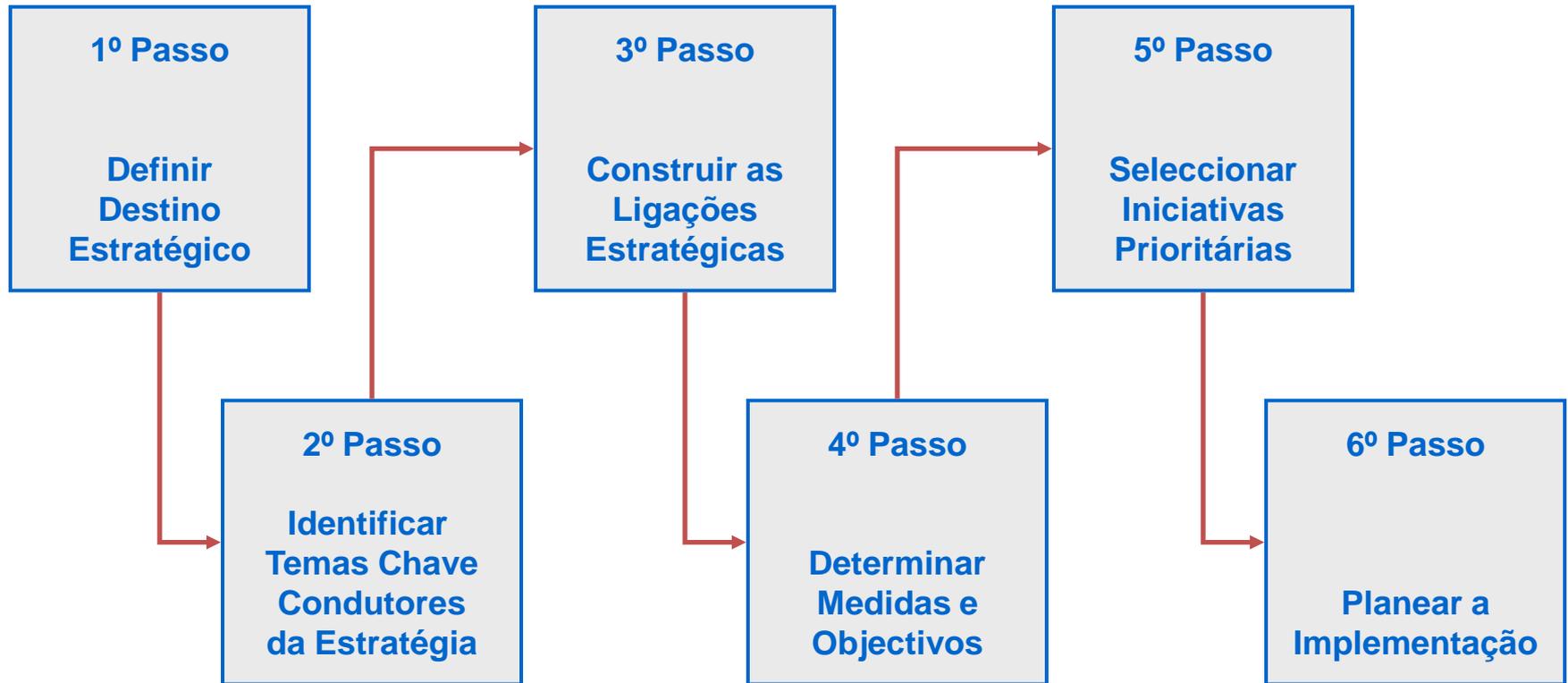
Programas chave de acção requeridos para atingir os objectivos

Objectivos	Medição	Objectivo	Iniciativa
. Relação entre grupos com serviço semelhante	. Entrega prometida %	. 97%	. Automatização do Despacho do Serviço

Iremos focar-nos na concepção do BSC



MODELO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD



Tipicamente 8 - 12 Semanas

PROGRAMA TÍPICO DO DESENVOLVIMENTO DO BSC

