

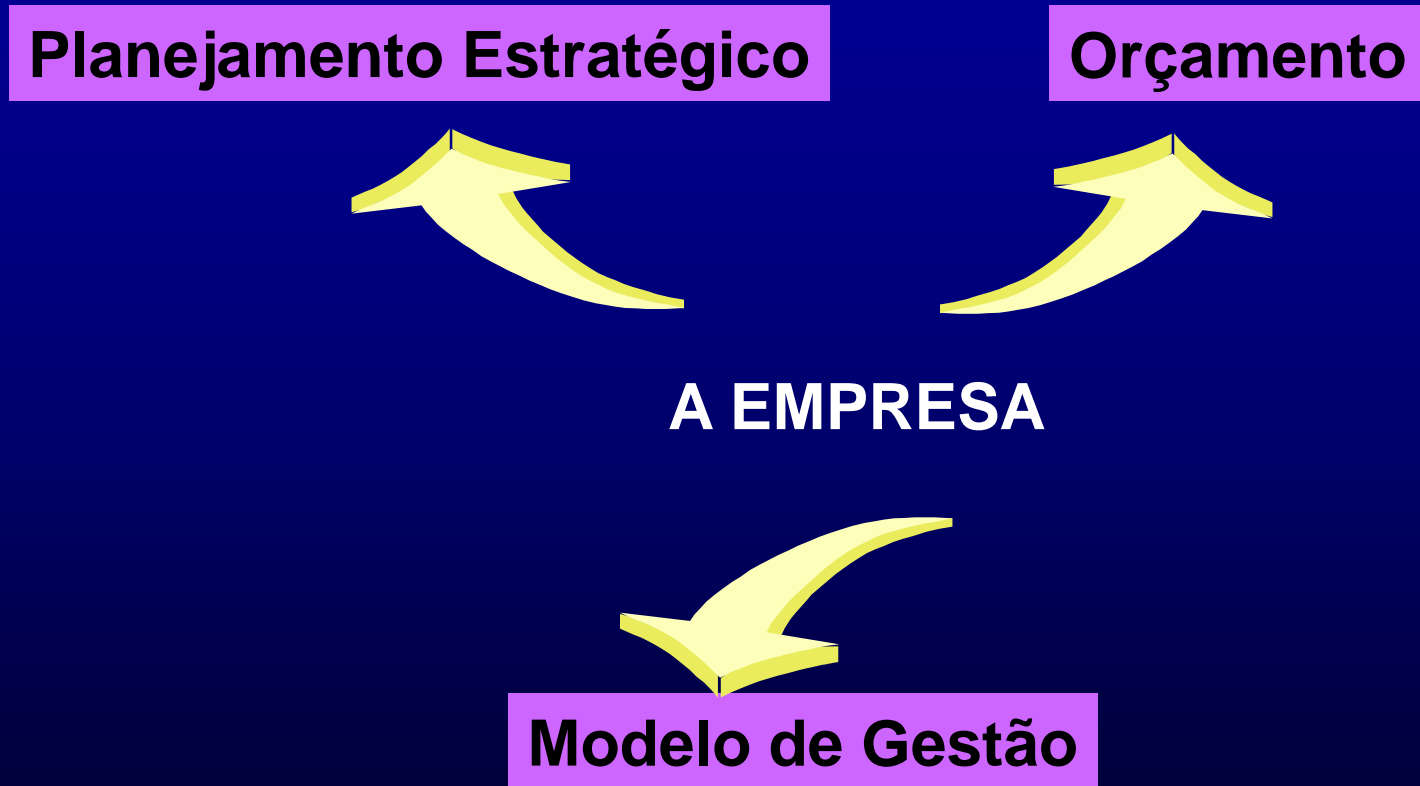
Implantando a Gestão Estratégica através do Balanced Scorecard

“Case Politenó”

Tsiane Poppe Araújo / Vera Pustilnik

Novembro/2002

1 – Um pouco de História

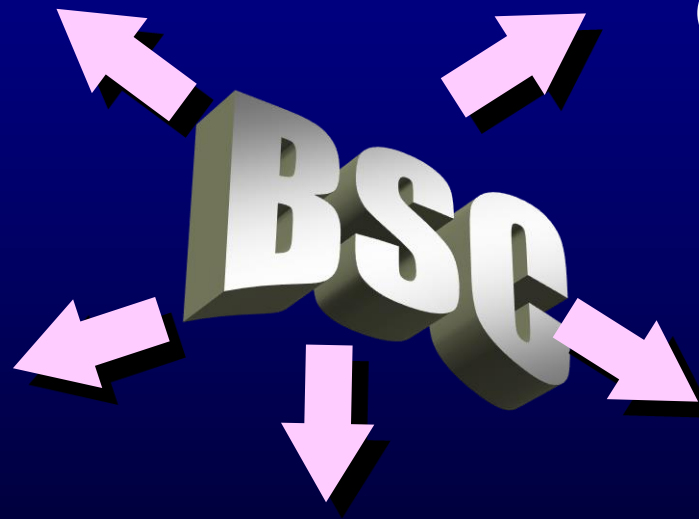


Falta de conexão entre os 3 processos

2 - Kaplan – Os princípios de uma Organização focada na Estratégia

Traduza as
Estratégias

Liderança Executiva
(Patrocinador)



Alinhe a
Organização

A estratégia é
Um processo
contínuo

A estratégia é
um trabalho de todos

O BSC como Ferramenta de Gestão

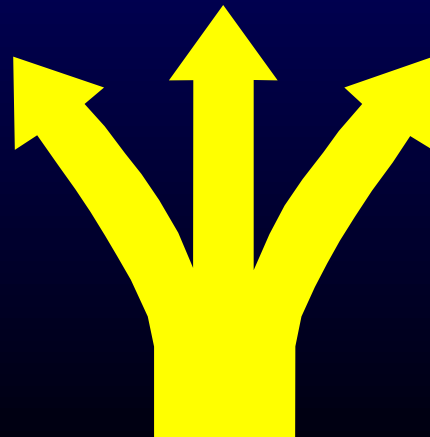
Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

Se formos bem-sucedidos financeiramente, como seremos vistos pelos nossos acionistas?

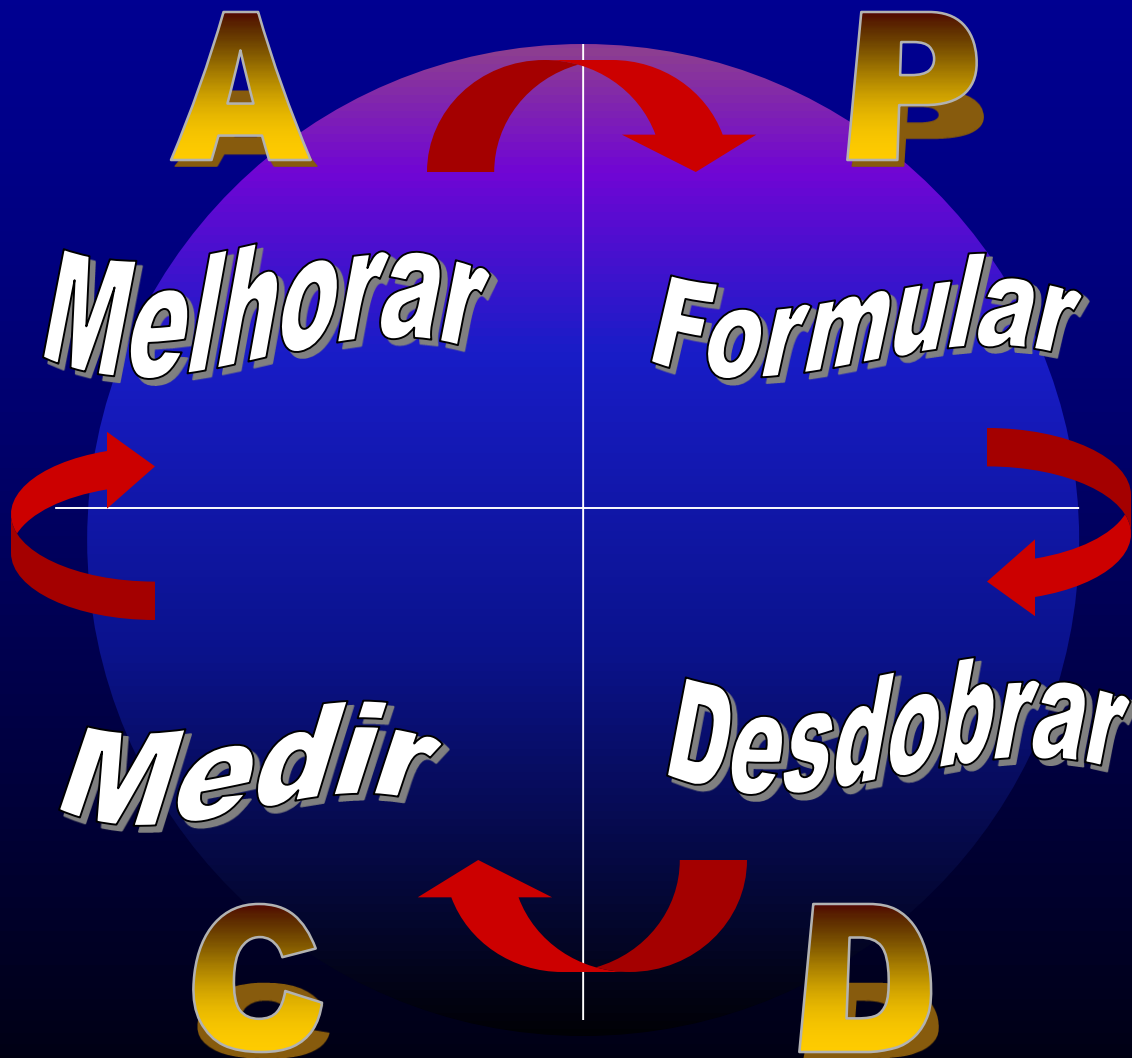


3 – Problemas no processo

- Falta de uma metodologia de PE
- Visão não alinhada aos objetivos e processos
- Falta de alinhamento entre indicadores e estratégias
- Estratégia não relacionada com as metas dos setores
- Dificuldade de alocar recursos para estratégias
- Dificuldade de transformar a Estratégia em Ação



4 - Ciclo do Planejamento Estratégico



Sem um processo estruturado de PE, não poderíamos partir para a implantação do BSC.

5 – Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

P

Formulação

VISÃO DE FUTURO

ANÁLISE DE CENÁRIOS

Ambiente Externo

Ambiente Interno

Definição dos elementos da visão estratégica
Seleção Dos Focos Estratégicos

Construção do mapa Estratégico

Desdobramento

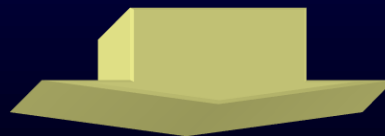
D

Projetos Estratégicos

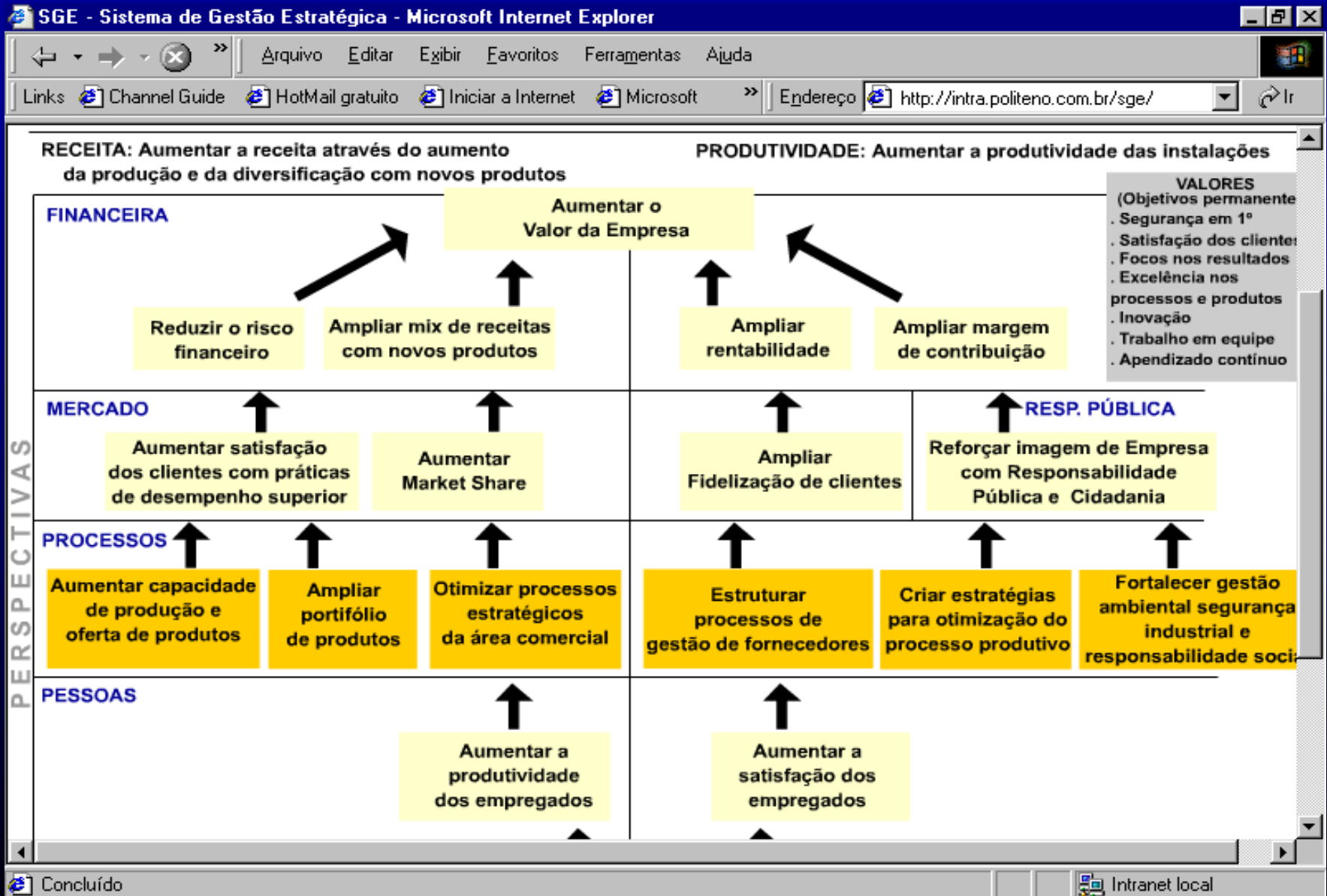
BSC
Indicadores e metas

Planejamento Orçamentário

COMUNICAÇÃO

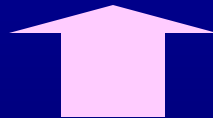


6 – A construção do Mapa Estratégico

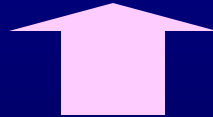


7 - Desenvolvendo Correlações Lógicas (Causa X Efeito)

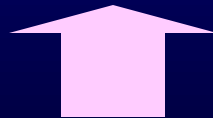
Para realizar a visão



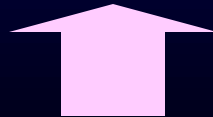
Para agregar valor e sucesso financeiro...



Visando atender as necessidades dos
Clientes e da Sociedade...



Para construir resultados e
obter excelência nos processos internos...



Desenvolver as Pessoas...

8 - A implantação do BSC

G Medir



Histórico

Cultura de Medição do Desempenho

1994

Medição de perdas e Desperdícios(ROA)

Gerenciamento da Rotina

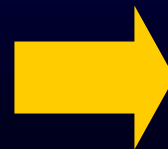
Definição de metas

1997

Gerenciamento pelas Diretrizes

1999

Critérios PNQ



BSC

9 – A Decisão de implementar o BSC

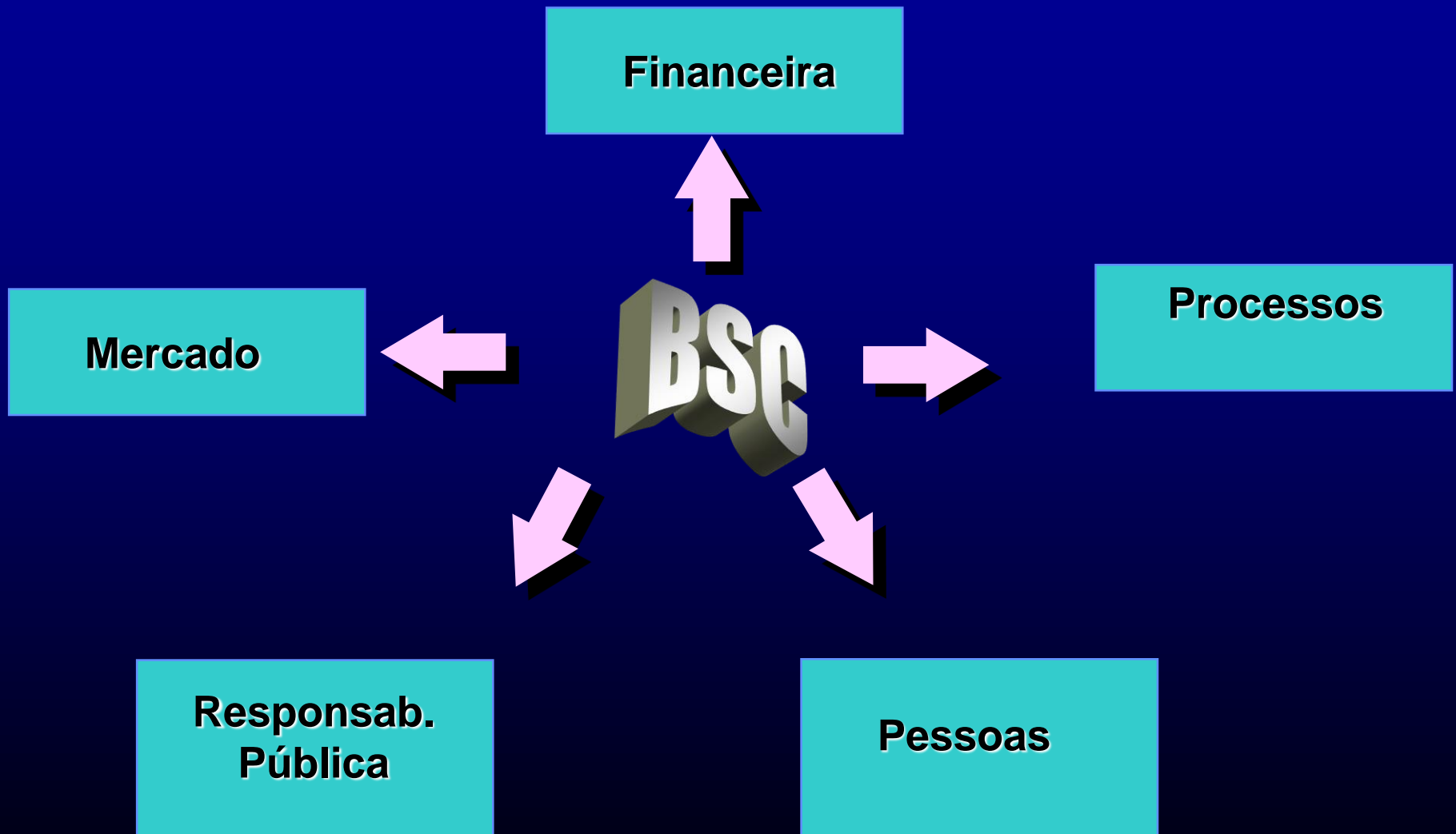
- **Critério 2.3. PNQ - Planejamento da medição do Desempenho**
- **Relatório de Avaliação da FPNQ**
- **Participação dos Comitês Têmaticos da FPNQ**
- **Benchmarking**
- **Decisão da Diretoria**
- **Processo de PE estruturado**
- **Definição de responsáveis pela implantação**
- **Treinamento**



10 - Projeto de Implantação – A construção do BSC na Politecnico

- **Esclarecimento da visão e estratégia da empresa**
- **Refinamento da descrição dos objetivos estratégicos**
- **Identificação dos indicadores para cada objetivo**
- **Definição de uma equipe de implantação (Assuntos Estratégicos + Informática)**
- **Comunicação das Estratégias**

11 - BSC da Politeño - Perspectivas



Ex: PAINEL DE BORDO POLITENO

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
Financeira	Reduzir risco financeiro	Índice de Adiplência
		Prazo Médio de Recebimento
	Ampliar mix de receitas com novos produtos	Faturamento relativo a novos produtos
	Ampliar rentabilidade	Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido
		EVA
		Resultado Operacional (pela legislação societária)
Ampliar margem de contribuição	Margem de Contribuição Global	
Mercado	Aumentar Market Share nos clientes atuais e novos	Market Share - Mi
		Vendas Globais
		Vendas em novos clientes
	Fidelização dos Clientes	% de Fidelidade dos Clientes
		% de aumento de vendas nos clientes atuais
Aumentar satisfação dos clientes com práticas de desempenho superior	Top of Mind	
Processos	Ampliar portfólio de produtos	Satisfação Global dos Clientes
		Número de novas resinas lançadas nos últimos 3 anos
		% de faturamento de novas resinas PEL e PEBD (3 anos)
	% de vendas de novas resinas nos últimos 3 anos (ton)	
	Otimizar processos da área comercial	Vendas em novos clientes (%)
Vendas de resinas especiais (%)		

12 - Divulgando a metodologia Medição do Desempenho

- Procedimento ISO
- Auditorias semestrais

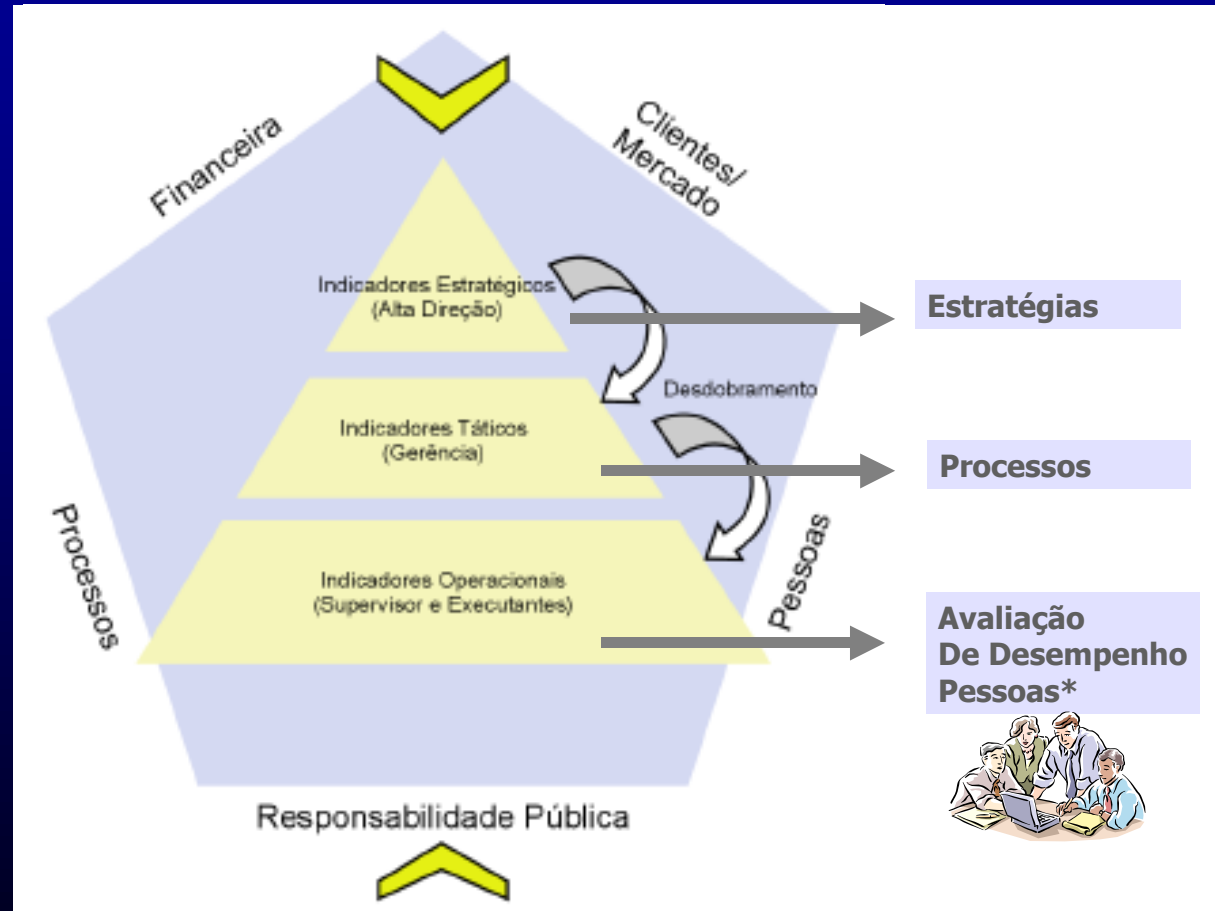


Divulgando a metodologia

Classificação dos indicadores:

- **Quanto ao foco de atuação** : Financeira – Clientes – Processos – Pessoas – Responsabilidade Pública.

- **Quanto a importância** – Estratégico – Tático – Operacional



Gestão Estratégica



Planejamento Estratégico

Análise Crítica

Conhecimento

Painel de Bordo

Indicadores de Desempenho

- Capital de Giro líquido ●
- Distribuição de Dividendos ●
- Ebitda ●
- Liquidez geral ●
- Lucro Líq. do Ex. (legislação so ●
- Margem de Garantia ●
- Redução de Custos em Compras de ●
- Rentabilidade sobre o Patrimônio ●
- Resultado Operacional (legislaçã ●
- Valor Econômico Adicionado ●



?

>>Mes<< 10/2002

13 - Melhoria da Gestão Estratégica

A Melhorar



14 - Alinhando o BSC com Benchmarking

- Indicadores Estratégicos devem ter benchmarks
- Plano de Benchmarking (O que, como, quem)
- Atualização dados benchmark periódica
- Definição de metas e projeções mais consistentes
- Compartilhamento de informações com todos

15 - As Métricas

SGE - Sistema de Gestão Estratégica - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://intra.politeno.com.br/sge/>

Indicadores

Imprimir

MÉTRICAS DO INDICADOR

Indicador: GECOT - 28 - Ebitda
Autor: SUELY ANDRADE RABELO DE SANTANA
Atualizado em: 26/09/2002

Conceito: EBITDA corresponde, em inglês, a Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou seja, significa lucro antes dos juros, impostos (sobre o lucro), depreciações/exaustões e amortizações. Na nossa língua ficaria, então, LAJIDA.

Fonte das Metas: Definição da diretoria

Conta do Orçamento: Essa informação não consta no orçamento de forma direta

FÓRMULAS

1. Lucro Operacional (+) Depreciações/Amortizações (-) Receitas financeiras (+) Despesas financeiras

Em Depreciações/amortizações, soma-se os valores, na coluna saldo do mês, referente as contas: 418201 : amortizações, 418101 : depreciações, 418102 : depreciações dif IPC x BTNF - Em Receitas financeiras, soma-se, na coluna saldo do mês, referente as contas: 3414 : receitas financeiras + 3415 : var. cambial e monetária ativa. Em despesas financeiras, soma-se, na coluna saldo do mês, referente as contas: 3412 : despesas financeiras + 3413 : var. cambial e monetária passiva.

Lucro operacional

Sistema: ERP
Módulo: GL
Resp.: GL_Contabilidade_Superusuário
Menu: Relatórios - solicitação - financeiro

Concluído

Zona desconhecida (Misto)

Iniciador

13:50

16 - O Processo de Comunicação

- **Treinamento**
- **Intranet**
- **Cartilha de PE**
- **Reuniões de Análise Crítica**

17 - Maiores Benefícios do BSC

- **Permitir a identificação dos objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos**
- **Criação de bases de um sistema de Gestão Estratégica, pois ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos**

Obrigada!

Contato

Tsiane Poppe Araújo

Assessoria de Assuntos Estratégicos-AEST

E-mail: tsiane.araujo@politeno.com.br

Telefone: 71 - 632.4287

Vera Lúcia Pustilnik

Assessoria de Tecnologia da Informação-ATIF

E-mail: vera.pustilnik@politeno.com.br

Telefone: 71-632.4234