

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

BALANCED SCORECARD

PROF^o ANTÔNIO SICILIANO

PROGRAMA DA DISCIPLINA
MODULO 2


16/09

- 1- Conceitos: o que é estratégia, planejamento estratégico, competitividade, Balanced Scorecard e exercícios
- 2- Origem do BSC, desdobramento do BSC, estrutura e processo de criação do BSC, gestão estratégica e exercícios
- 3- Análise de macro e micro ambientes, desenvolvimento de macro objetivos e exercícios

17/09

- 4- Implementação do BSC para um negócio específico, definição de objetivos e exercícios
- 5- Detalhamento do desenvolvimento de objetivos, metas e indicadores para o BSC, o balanced scorecard pessoal e exemplos
- 6- Funcionamento de uma organização focada em estratégia, integração do BSC da organização com o BSC corporativo, como tornar a estratégia em um processo contínuo, elaboração de planos de ação e exercícios

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada



1

Conceitos: o que é estratégia, planejamento estratégico, competitividade, Balanced Scorecard e exercícios

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada


O que é estratégia?

Estratégia é uma corrida para chegar a uma posição ideal

→

Estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

Estratégia é efetuar **trocas** ao competir e escolher o que **não** fazer.



Fonte: Porter

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Definição de estratégia

A Estratégia descreve uma proposição de valor diferenciado:

Michael Porter


- Preço
Ex.: Wall Mart, Gol Linhas Aéreas
- Diferenciação de Produto
Ex.: 3M, Ferrari
- Liderança de Produto (inovação)
Ex.: Intel, Sony, HP

Outras estratégias

- Intimidade com o Cliente
Ex.: Amazon, Pão de Açúcar, TAM
- Excelência Operacional
Ex.: McDonalds, VW

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Planejamento estratégico tradicional



```

    graph TD
      A[Identidade Organizacional] --> B[Análise do Ambiente Externo]
      B --> C[Metas Globais]
      C --> D[Análise do Ambiente Interno]
      D --> E[Diretrizes]
      E --> F[Planos de Ação]
      F --> G[Integração com o Orçamento]
      C --> G
  
```

Fonte: FIEMG

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Resultados de Planejamentos Estratégicos Tradicionais

- Metas Financeiras eram observadas e mantidas;
- Metas fora da área financeira colocadas em segundo plano – mesmo que trouxessem problemas financeiros a longo prazo!
- Falta de equilíbrio entre as várias forças que impulsionam o negócio.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Os fundamentos da estratégia competitiva

Fatores determinantes da rentabilidade

- A unidade fundamental de análise estratégica é o **setor de atividade**
- O desempenho financeiro de uma empresa resulta de **duas** causas distintas:

Estrutura do Setor

- Regras de Competição

↔

Posição Relativa no Setor

- Fontes de Vantagem Competitiva

*** A estratégia deve abranger ambas!**

Fonte: Porter

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Os fundamentos da estratégia competitiva

Fatores determinantes da rentabilidade

Fonte: Porter

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Fatores determinantes do desempenho relativo

Tipos de vantagem competitiva

Fonte: Porter

Gestão Estratégica

Ferramenta de Gestão	2000	2004
Planejamento Estratégico	76	79
BSC – Balanced Scorecard	36	57

Fonte: Pesquisa Anual – Bain & Company 2004

BSC – “Significado Literal”

BALANCED – Equilibrado

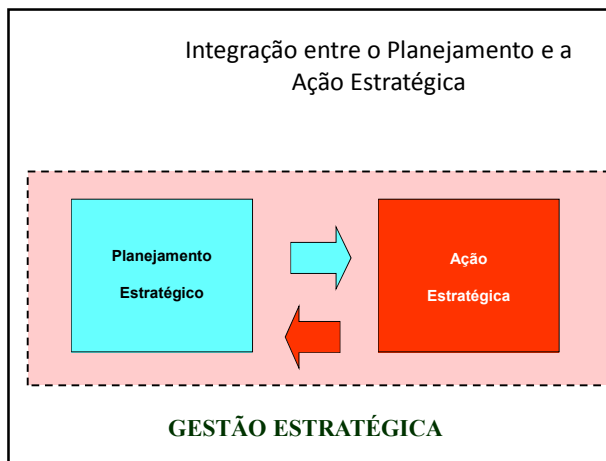
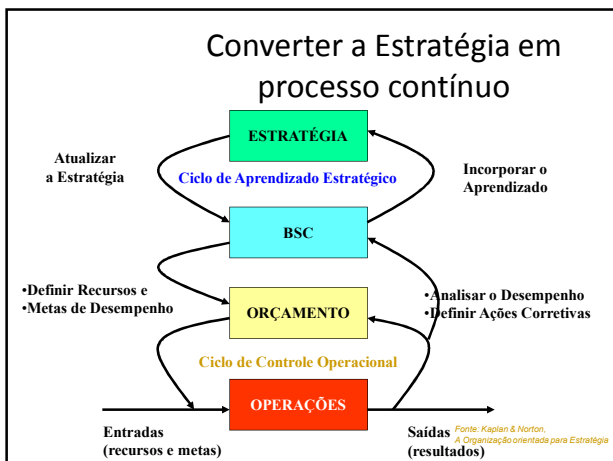
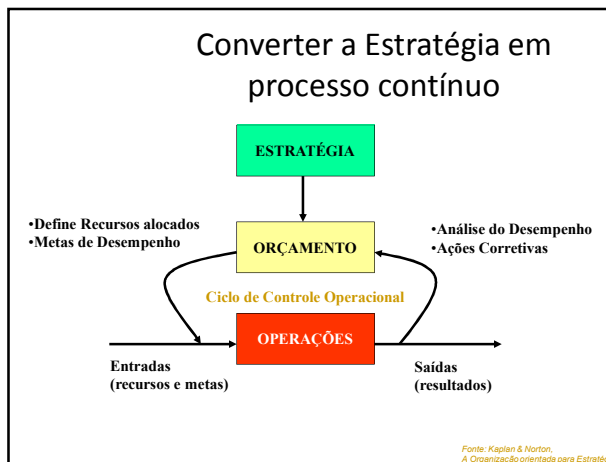
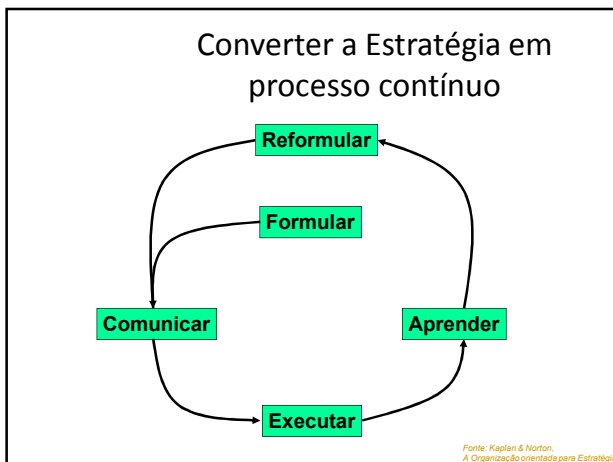
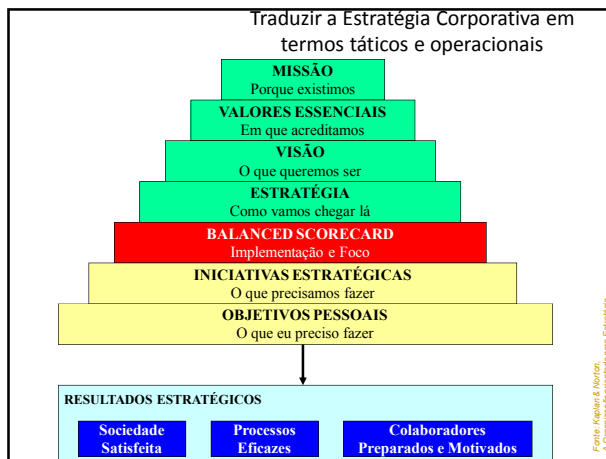
SCORECARD – Cartão de Marcação

MISSÃO
PORQUE EXISTIMOS?
VALORES
O QUE É IMPORTANTE PARA NÓS?

VISÃO
O QUE QUEREMOS SER?
ESTRATÉGIA
GRANDES DIRECIONADORES

BARREIRA

TRABALHO DO DIA A DIA
O QUE É REALIZADO NO DIA A DIA



Comunicação do Plano Estratégico

O que fazer:

- ✓ Comunicar para todos da empresa.
- ✓ Comunicar de forma seletiva e com detalhamento adequado a cada nível.

O que evitar:

- ✗ Divulgar informações sigilosas.
- ✗ Assumir compromissos e não cumprir

Fatores determinantes do desempenho relativo

Eficácia Operacional

- Assimilar, atingir e ampliar a melhor prática
- Melhorar a eficácia operacional é necessário para se obter uma rentabilidade superior, mas **não é suficiente**
- Melhoria absoluta, mas não relativa
- Convergência competitiva

↔

Posicionamento Estratégico

Criar uma posição competitiva **exclusiva e sustentável.**

Vantagem competitiva e atividades

Atividades de Apoio	Infra-Estrutura da Empresa (ex.: Financiamento, Planejamento, Relações com Investidores)				MARGEM	Valor Aquilo pelo que os compradores estão dispostos a pagar
	Administração dos Recursos Humanos (ex.: Recrutamento, Treinamento, Sistema de Remuneração)					
	Desenvolvimento Tecnológico (ex.: Design de Produtos e de Processos, Teste, Pesq.de Materiais e de Mercado)					
	Compras (ex.: Componentes, Maquinário, Publicidade, Serviços)					
	Logística de Entrada (ex.: estoque de Material, Coleta de Dados, Atendimento, Acesso ao Cliente)	Operações (ex.: Montagem, Fabricação de Componentes, Operações das Filiais)	Logística de Saída (ex.: Processamento de Pedidos, Armazenagem, Elaboração de Relatórios)	Marketing e Vendas (ex.: Força de Vendas, Promoção, Publicidade, Redação de Propostas)		
Atividades Principais						

* Empresas são coleções de atividades distintas, nas quais reside a vantagem competitiva.

Fonte: Porter

Balanced Scorecard: Conceito


Sistema gerencial que permite à organização implementar, divulgar e gerenciar suas estratégias.

Em outras palavras, é um Sistema de Gestão Estratégica utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia por toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la;

O BSC é um sistema de gestão

- Capacita a organização a organizar sua visão e estratégia e traduzi-la para atividades mensuráveis;
- Prevê retroalimentação tanto em relação aos processos internos como externos e implanta a melhoria contínua no desempenho estratégico;
- Quando completamente implementado o BSC transforma o planejamento estratégico de um exercício acadêmico para o sistema nervoso central da organização;
- A abordagem do BSC prescreve claramente o que as companhias precisam medir para equilibrar a perspectiva financeira;



O que é o Balanced Scorecard?

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão estratégia usado para alinhar ações individuais com os objetivos do negócio e da organização, orientando o desempenho e a responsabilidade através da organização

Finanças

Operações

Clientes

Aprendizado

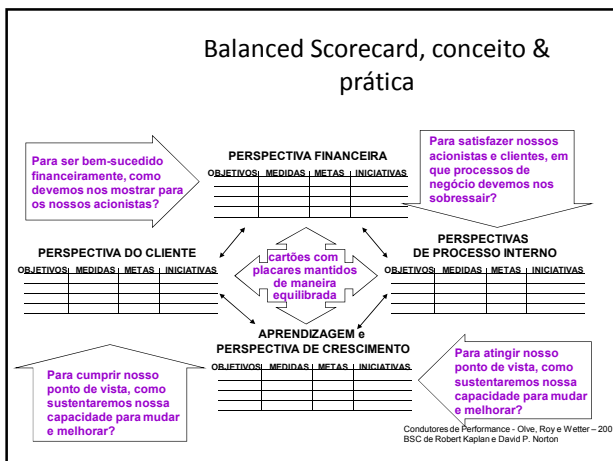
Valores dos acionistas

O tradicional Balanced Scorecard realiza medições com indicadores para monitoramento em quatro dimensões chaves:

- ✓ Finanças
- ✓ Operações
- ✓ Aprendizado
- ✓ Clientes

Benefícios:

- ✓ Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos individuais com os objetivos da corporação
- ✓ Responsabilidade através da organização
- ✓ Cultura dirigida por desempenho
- ✓ Suportar a criação de valores para os acionistas



Para que um Balanced Scorecard?

- Na Era Industrial consolidou-se o conceito de Contabilidade, a boa gestão poderia se medir apenas pelos seus resultados ou bens tangíveis;
- Os valores criados para os clientes eram apenas a satisfação de necessidades existentes a preços compatíveis com o mercado e com lucros atraentes para os acionistas (normalmente proprietários e controladores);
- O Balanced Scorecard foi desenvolvido para demonstrar (e fazer entender a todos) como as organizações criam valor na Era da Informação, medindo a performance das companhias nas perspectivas dos acionistas (financeira), dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (funcionários e infra-estrutura tecnológica);
- Na Era da Informação a boa gestão é medida principalmente pela criação de ativos intangíveis, por exemplo: qualidade percebida pelo cliente, habilidades dos empregados, conhecimento adquirido, tecnologia da informação, cultura corporativa, inovação, solução de problemas, etc., assim, os ativos e valores intangíveis criados tornaram-se a maior fonte de vantagens competitivas;

O Balanced Scorecard auxilia a visualização do processo de criação de valor

Razões da Dificuldade de Mensurar o Valor dos Ativos Intangíveis:

- São indiretos:** relações causa-efeito
Ex.: + treinamento = + qualidade = + receita.
- Dependem do contexto:** Ex.: atendimento a clientes: comédia x indústria.
- São potenciais:** Ex.: precisa ser transformado em ação para se realizar.
- Não tem valor isolado:** Ex.: estratégia de vendas depende de sistemas de informação, treinamento, programa de incentivos, atitude, etc.

O Balanced Scorecard auxilia a visualização do processo de criação de valor

O Balanced Scorecard auxilia a definição de:

- Fontes de valor:** esclarecendo a estratégica financeira e a proposta de valor para o cliente; dando o contexto de avaliação dos ativos intangíveis;
- Temas estratégicos:** processos que transformarão o valor potencial dos ativos intangíveis em valor tangível;
- Ativos intangíveis:** estabelecendo o agrupamento de ingredientes necessários para atingir os objetivos estratégicos;
- Causa e efeito:** encadeamento de ativos intangíveis que se converterão em valores tangíveis

Objetivos do planejamento estratégico

Através do Planejamento estratégico a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas;
- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:
 - as premissas básicas que devem ser consideradas;
 - as expectativas de situações almeçadas pela empresa;
 - os caminhos a serem seguidos pela empresa;
 - o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
 - como e onde alocar recursos

Benefícios do planejamento estratégico

O planejamento estratégico apresentará os seguintes resultados finais:

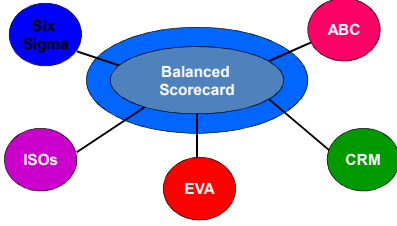
- ✓ Direcionamento de esforços para pontos comuns;
- ✓ Consolidação do entendimento por todos os funcionários e
- ✓ Estabelecimento de uma agenda de trabalho priorizada;

Resumindo, o planejamento estratégico possui quatro aspectos de atuação:

- ✓ O que fazer em termos de ambiente externo;
- ✓ O que fazer em termos de capacidade e competência;
- ✓ O que a alta administração quer fazer, consideradas as expectativas pessoais das equipes e
- ✓ O que fazer, consideradas as restrições sociais e éticas;

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Vantagens do BSC



O Balanced Scorecard é capaz de auxiliar a implantação e execução de todas as iniciativas estratégicas relevantes das organizações e integrar suas metodologias.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada


Exercício

Indique se é verdadeiro ou falso:

- () O poder de negociação de fornecedores não impacta necessariamente na rentabilidade da organização.
- () São fatores importantes de rentabilidade a estrutura do setor onde a organização está inserida e a posição da organização neste setor.
- () Na Era da Informação a boa gestão é medida principalmente pela criação de ativos tangíveis, por exemplo: qualidade percebida pelo cliente, habilidades dos empregados, conhecimento adquirido, tecnologia da informação, cultura corporativa, inovação, solução de problemas, etc.,
- () Com o planejamento estratégico a empresa busca principalmente identificar seus pontos fracos e agir sobre eles.
- () Estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.
- () O tradicional Balanced Scorecard realiza medições com indicadores para monitoramento em três dimensões chaves: Finanças, Operações, Clientes
- () O BSC facilita a implantação de outras iniciativas estratégicas como CRM, ISO, 6 sigma etc., porque ajuda na definição e acompanhamento de sua realização.
- () A eficácia operacional não é um fator determinante da competitividade relativa.
- () O planejamento estratégico apresentará os seguintes resultados finais: Direcionamento de esforços para pontos comuns, Consolidação do entendimento por todos os funcionários e Estabelecimento de uma agenda de trabalho priorizada.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

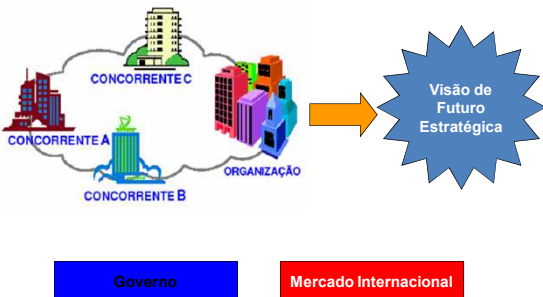
2



Origem do BSC, desdobramento do BSC, estrutura e processo de criação do BSC, gestão estratégica e exercícios

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Origem do BSC – Cenários Competitivos



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Origem do Balanced Scorecard


Desenvolvido pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton de Harvard Business School, no começo dos anos 1990, o Balanced Scorecard tem sido usado por centenas de organizações dentro e fora dos Estados Unidos.

O Balanced Scorecard é baseado na idéia de que implementação estratégica requer um sistema de gestão que incorpore mais do que medidas financeiras de curto prazo.

Antes do BSC a análise financeira só apontava para o passado.

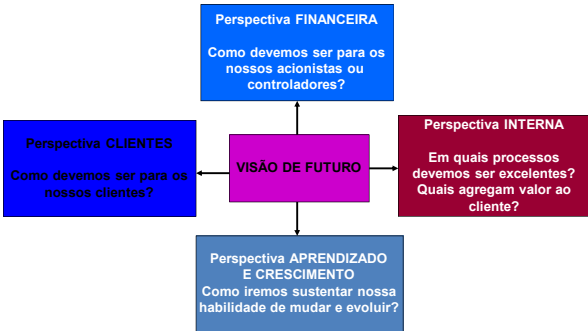
Com o BSC olhamos para o financeiro mas adicionamos uma avaliação que visa criar um futuro de acordo com valores através do investimento nas quatro perspectivas financeiras propostas por Kaplan e Norton que incluem:

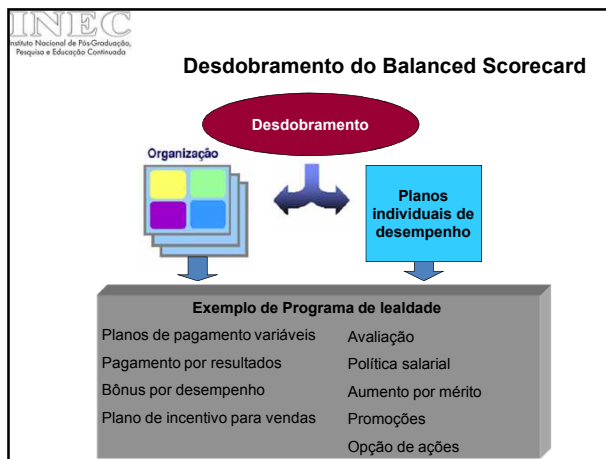
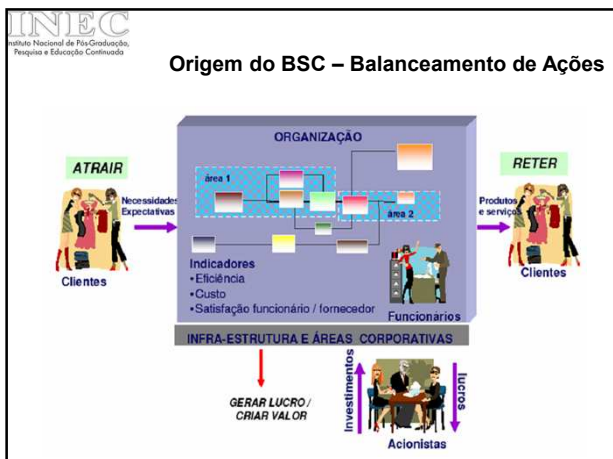
- ✓ **Finanças:** "Para ter sucesso financeiro, como nós devemos ser para nossos acionistas?"
- ✓ **Processos Internos:** "Para satisfazer nossos acionistas ou clientes, que processos do negócio nós devemos aprimorar?"
- ✓ **Aprendizado:** "Para atingir nossa visão, como nós devemos aumentar nossas habilidades para mudar e melhorar?"
- ✓ **Clientes:** "Para atingir nossa visão, como nós devemos ser para nossos clientes?"



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Balanced Scorecard: As 4 Perspectivas





O que é desdobramento?

- Desdobramento é o processo de desenvolvimento do Balanced Scorecard pela organização para encorajar e orientar ações individuais que contribuem para os objetivos estratégicos.
- A execução e administração do BSC deve ser realizada pela liderança;
- A equipe de BSC da organização deve prover orientação e formulários, mas não deve gerenciar o processo de BSC para os setores da organização.
- As iniciativas nos locais de trabalho para melhorar o desempenho deverão prover treinamento em como desdobrar o BSC em planos de desempenho individuais.

Por que desdobrar?

Desdobramento promove alinhamento estratégico e responsabilidade através de capacidade de todo pessoal da organização para monitorar e contribuir efetivamente na execução das estratégias

PRÓS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none"> Comunica os objetivos estratégicos através da organização Alinha as estratégias da organização, dos processos e das pessoas Identifica quais os valores da organização e facilita a tomada de decisão Estabelece ferramentas comuns de comunicação de desempenho Motiva os funcionários pela conexão das ações individuais com as estratégias da organização O que pode ser medido pode ser realizado 	<ul style="list-style-type: none"> Custos administrativos A equipe tem que identificar e desenvolver métricas alinhadas com a estratégia Algumas métricas específicas do negócio podem não ser mensuráveis a partir dos sistemas e processos existentes



O BSC pode ser cascateado com sucesso por uma companhia ao redor do mundo

Cada organização deveria criar sua visão, estratégias e objetivos antes de desenvolver um BSC

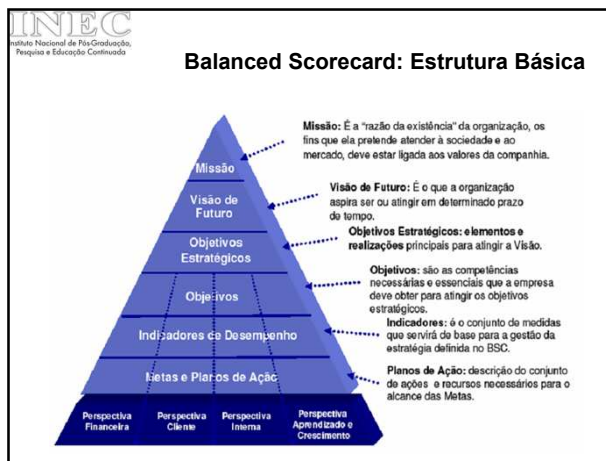
- Medidas para monitorar cada objetivo estratégico da organização deveriam ser identificadas e avaliadas em termos de:
 - Porquê** esta medida é importante no monitoramento da execução estratégica?
 - Como** esta medida será obtida?
 - Quem** irá obter e reportar esta medição?
 - Quando** esta medição estará disponível?
- Medidas que forem aprovadas pela seleção deveriam ser incluídas no BSC.
- BSC deve ser utilizado como um gerenciador de desempenho e como uma ferramenta de comunicação.

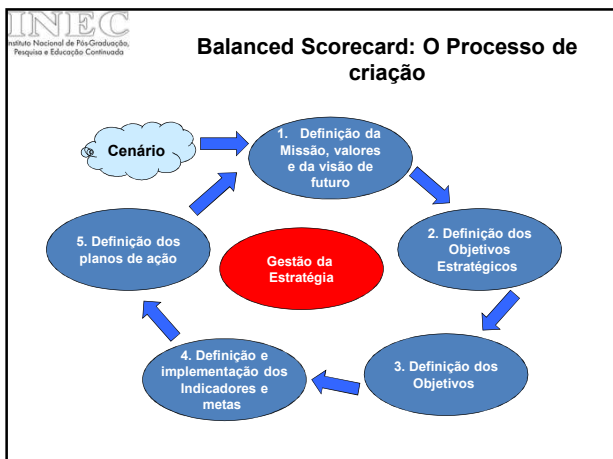


- ### Algumas empresas que adotaram o Balanced Scorecard
- | | |
|---------------|---------------------------------------|
| Brasil | Internacionais |
| Alcoa Brasil | ABB |
| Citibank | Alcoa |
| Credicard | AT&T |
| Siemens | Chemical / Chase |
| Suzano | Cigma |
| Promon | Citibank |
| SKF do Brasil | Mobil |
| Telemig | Sears |
| Unibanco | Texaco |
| Itaú | UPS |
| Embrapa | Wells Fargo |
| Petrobrás | Charlotte City |
| BNDES | Universidade da Califórnia, San Diego |

- ### Algumas empresas que adotaram o Balanced Scorecard
- **Não** envolvimento da Alta Direção
 - Iniciar a implantação pela definição dos indicadores
 - Objetivo não deve ser o controle, mas o processo
 - Processo de elaboração muito longo.
 - **Não** compartilhamento do processo com todos os profissionais da organização
 - Percepção de que o processo é estático.
 - Interpretar o Balanced Scorecard como apenas um quadro de indicadores

- ### Barreiras à Implementação da Estratégia
- Estratégia**
9 em 10 empresas falham ao implementar sua estratégia
 - Barreira Humana**
Somente 25% dos gerentes alinha planos de ação com estratégia
 - Barreira operacional**
60% das organizações não Associa orçamento à estratégia
 - Barreira da visão**
Somente 5% dos funcionários entendem a estratégia
 - Barreira do conhecimento**
85% dos executivos gastam menos de uma hora por mês Discutindo a estratégia





INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Exercício

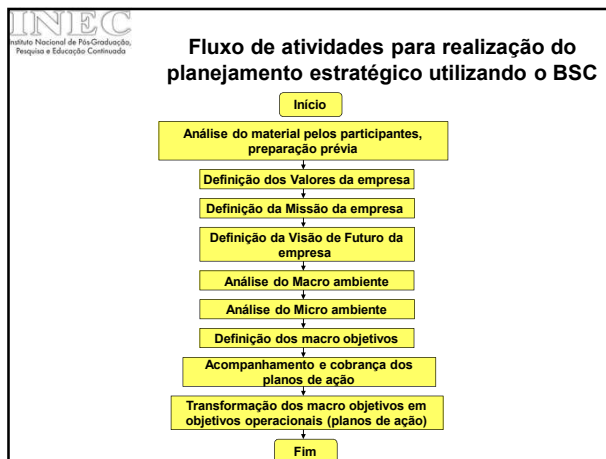
Indique se é verdadeiro ou falso:

- 1 () O BSC foi desenvolvido pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton de Harvard Business School, no começo dos anos 1990.
- 2 () O BSC é uma ferramenta gerencial portanto deve ficar nas mãos da direção não precisa ser compartilhada com os funcionários.
- 3 () Podemos definir que o processo de criação do BSC pode ser realizado em 4 etapas: Definição da missão, dos valores e da visão de futuro, Definição dos s Objetivos Estratégicos, Definição e implementação dos Indicadores das Metas, Definição dos planos de ação.
- 4 () 90% das empresas conseguem implantar o planejamento estratégico.
- 5 () Para gerenciar a estratégia da organização após termos implantado um planejamento estratégico devemos realizar periodicamente a revisão deste planejamento, é usual que as organizações façam essa revisão uma vez por ano.
- 6 () Existem muitas barreiras para implantação do planejamento estratégico, por exemplo as barreiras humanas, operacionais, de falta de visão e de aprendizado.
- 7 () Conectar a estratégia corporativa do BSC com os planos de desempenho individuais garante que todos estarão trabalhando não só metas comuns, mas as metas certas.
- 8 () Cada organização deveria criar sua visão, estratégias e objetivos antes de desenvolver um BSC.
- 9 () Algumas métricas específicas do negócio podem não ser mensuráveis a partir dos sistemas e processos existentes e isso pode se tornar um empecilho para a implantação do BSC.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Módulo 3

Fluxo de atividades para a realização do planejamento estratégico, criação de missão valores e visão e exercícios



USO DE CASO EMPRESA LINCE

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Visão empresarial

A visão empresarial de forma clara e concisa deve abranger:

- > Valores
- > Missão
- > Visão de Futuro
- > Grandes ou Macro Objetivos

Muitos poderiam dizer que o lucro é o principal fator da motivação empresarial, porém o lucro sozinho não é suficiente para incentivar as pessoas, é necessário inspiração, e esta advém da visão.

O poder emana da visão compartilhada, pois o real poder é fazer com que as pessoas desejem fazer, e é com este poder que o líder terá capacidade de transformar seus sonhos em realidade e sustentá-los.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Visão empresarial


A visão deve ser:

- ✓ Iniciada e desenvolvida por líderes
- ✓ Compartilhada pela equipe
- ✓ Abrangente e detalhada
- ✓ Positiva e inspiradora, deve ser desafiadora, e deve valer a pena

A visão exige que "eu":

- ✓ Declare os valores que eu represento
- ✓ Sirva como modelo desses valores no dia-a-dia
- ✓ Esteja disposto a ser único e assumir riscos

A VISÃO se ação é um sonho
A AÇÃO sem visão é um passatempo
A VISÃO mais AÇÃO pode mudar o mundo
A VISÃO determina o destino
Os VALORES ajudam a medir se estamos na direção certa



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Valores


Valores são o alicerce da visão:

Os fundadores possuem um conjunto de valores estabelecido no momento que criam um empreendimento, geralmente muito antes de desenvolver até mesmo uma ideia informal da definição da missão ou de um conjunto de objetivos.

O valores precedem a missão, a visão de futuro e os objetivos, tanto na lógica quanto na realidade, e devem ser significativos, duradouros e factíveis.

Exemplos de valores básicos usualmente contidos na cultura das empresas:

- > ser a "melhor"
- > superioridade em qualidade
- > inovação
- > informalidade
- > comunicação
- > crescimento econômico
- > lucratividade
- > humanidade




INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Valores - exercício

Considere uma padaria cujo dono seu João está sempre conversando com os clientes, sabe o nome de cada um, chega as 4h da manhã e só vai para casa depois das 22h, os empregados do seu João trabalham com ele há muitos anos e são como se fossem da família. Seu João cuida das compras pessoalmente e mantém há muito tempo os mesmos fornecedores.

Identifique três crenças / convicções que na sua opinião poderiam existir na cultura desta organização e que sejam valores, isto é, você acredita que sejam certas.

Seja sintético, de preferência utilize uma única palavra:



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Missão

A missão da empresa deve ser coerente com seus valores compartilhados, Acima de tudo, deve enfatizar a "dignidade do indivíduo":

"Façam um exame contínuo das questões e compromissos assumidos por você, e daqueles que você solicita ao seu pessoal, para garantir o valor, a humanidade e a integridade de todos".

Robert H. Waterman

Qualquer missão de empresa deveria ter também uma certa estabilidade, devemos pensar em um horizonte de 20 a 30 anos.

Uma vez estabelecida, a missão da empresa raramente deveria mudar, ficando, porém, sempre sujeita a uma reavaliação.

Por outro lado, não existe forma mais rápida de alertar a organização sobre a necessidade de uma mudança importante do que uma significativa mudança na definição da missão.

AS PRINCIPAIS PERGUNTAS RELATIVAS À MISSÃO

- > Qual é a nossa missão?
- > O que somos hoje?
- > O que devemos ser?
- > Qual a nossa principal habilidade?

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Missão – exemplos

1 – ABC Corporation missão:

Fornecedores rolamentos industriais e comerciais de qualidade superior, além dos correspondentes serviços de assistência técnica aos nossos clientes. Desejamos ter o melhor desempenho de nosso ramo e proporcionar um retorno superior aos nossos acionistas, colocando especial ênfase no esforço de equipe de nosso pessoal.



2 – A Browning Ferris Industries (BFI) dá outro exemplo de missão:

Nossa missão é fornecer serviços da mais alta qualidade para coleta, transporte, processamento e descarga de resíduos, e outros serviços correlatos para clientes dos setores públicos e privados, em âmbito mundial.



Realizaremos a nossa missão de forma eficiente, segura e responsável em termos ambientais, respeitando o papel do governo na proteção do interesse público.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada


Missão – exemplos

3 – A fabricante de tintas Pratt & Lambert, de Buffalo, Nova York, definiu sua competência principal na primeira sentença de sua missão:

A Pratt & Lambert desenvolve, fabrica e comercializa tintas e adesivos para aplicações decorativas e funcionais:

Nossa missão é fazer com que nossos clientes nos vejam como líderes no atendimento de suas necessidades de produtos e serviços e conquistar uma grande fatia nos mercados-alvo por nós selecionados.

Vá em busca do crescimento externo caso sua galinha dourada esteja envelhecendo e tenha oportunidades limitadas de crescimento. Algumas empresas têm mantido taxas de crescimento de dois dígitos em segmentos em queda.




INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Missão - exercício

Descreva sucintamente, na sua opinião, qual poderia ser a missão da padaria do seu João. Deve constar qual é:

- > O negócio (o que a padaria é hoje / o que deseja ser)
- > O(s) fator(es) de competitividade (principal)
- > O objetivo maior




INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Visão de Futuro

Após estabelecermos os valores e a missão devemos criar um slogan, uma imagem do sonho que vamos concretizar, essa visão de futuro tem as seguintes funções:

1. Inspiração para as pessoas fazerem melhor
2. Criar um ímpeto para a excelência
3. Energizar as pessoas
4. Fazer cada pessoa sentir-se importante
5. Criar valor para os clientes externos e internos
6. Unificar esforços
7. Criar vantagem competitiva



Deve ter:

1. Um enunciado claro e simples
2. Uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável


e deve ser:

1. Envolvente e motivadora
2. Fácil de memorizar
3. Ligada as necessidades dos clientes
4. Compatível com os valores
5. Vista como um desafio, ou seja difícil mas não impossível

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Visão de futuro - exemplo

CRIE UMA VISÃO DE FUTURO QUE PRESERVE O CLIENTE




Construiremos aqui bons navios.
Com lucro – se pudermos.
Com prejuízo – se preciso.
Mas sempre bons navios.
-Collins P. Huntington,
Fundador da Newport News
Shipbuilding and Dry
Dock Company. 1886

CURANDO A DOR DE CABEÇA DO TYLENOL: VISÃO NA JOHNSON & JOHNSON

O poder de uma grande visão faz-se sentir na conduta da companhia:

"Acreditamos que nossa principal responsabilidade é em relação aos doutores, às enfermeiras e aos pacientes, às mães e a todos os demais que usam nossos produtos e serviços."




INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Anatomia de uma visão real

O que significa "visão"? E como trazer a visão à organização?
Um bom modo de definir visão é... uma imagem de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, e superior em algum aspecto importante, ao estado atual, nem toda visão bem sucedida se enquadra nessa definição. Entretanto, visões que se enquadram têm uma boa probabilidade de mobilizar organizações e grupos de trabalho.

A medida que os líderes começam a configurar uma visão, eles fazem perguntas como:

- > Que tipo de companhia desejamos nos tornar?
- > Como se afigurará a companhia para nós e nossos clientes quando atingirmos essa visão?
- > O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho?
- > Quais valores são mais importantes para nós?
- > De que modo essa visão representa os interesses de nossos clientes e os valores que prezemos?
- > Qual o papel de cada pessoa nessa visão de futuro?



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Anatomia de uma visão real

De modo a estimular um trabalho de grupo, um gerente precisa enunciar uma visão de modo simples e repeti-la com frequência. O enunciado de visão ideal é:

- > claro
- > envolvente
- > fácil de memorizar
- > compatível com os valores da companhia
- > ligado à necessidades dos clientes
- > visto como um desafio, ou seja, difícil mas não impossível


QUANDO SE TOMA UMA POSIÇÃO , CRIA-SE UMA REDE PODEROSA

- Quando uma companhia declara a sua posição e seu pessoal compartilha dessa visão, uma rede poderosa é criada – as pessoas perseguindo metas correlatas
- Uma tal rede – conforme estamos constatando – é a mais eficiente forma de organização em qualquer lugar. O pessoal da linha de frente pode tomar decisões sem ter de esperar pela aprovação dos escalões superiores. Entretanto, quando deparam com um problema, seja um defeito de fabricação ou uma queixa de um cliente, diferentes membros da rede reagirão similarmente.
- A questão é simples: uma visão de futuro faz diferença.


INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Exercício

Crie uma possível visão de futuro para a padaria do seu João, algo que ele poderia querer que a sua padaria se tornasse:

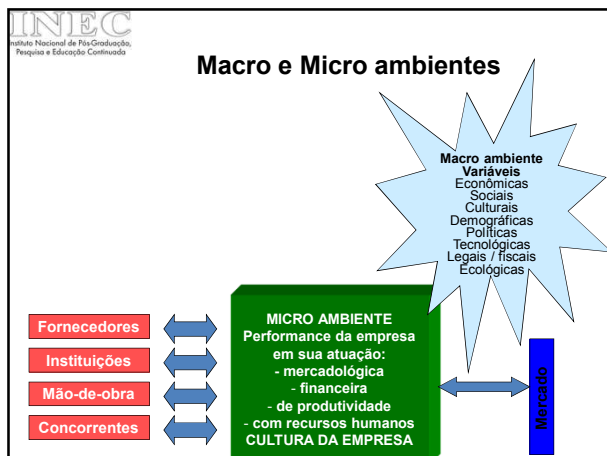


INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada



Módulo 4

Análise de macro e micro ambientes,
desenvolvimento de macro objetivos e
exercícios



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

1 - Análise das variáveis macro econômicas


- Crescimento do PIB
- Balanço de pagamentos
- Reservas cambiais
- Balança comercial
- Taxa de inflação
- Volume da dívida externa
- Custo do serviço da dívida externa
- Taxa de juros internos
- Estabilidade monetária
- Mercado de capitais
- Filosofia fiscal
- Distribuição de renda nacional

Deveriam ser analisadas: a situação dos últimos 3 anos, as perspectivas para o próximo ano e para daqui a 5 anos.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

2 – Análise das variáveis ecológicas

- Índice de poluição sonora
- Índice de poluição atmosférica
- Índice de poluição hidráulica
- Índice de poluição nuclear
- Conservação das áreas verdes e matas
- Atividades de partidos políticos verdes
- Conflito com ecologistas
- Índice de consciência ecológica da população




- 1) Que processos a empresa utiliza e que podem ser danosos ao meio ambiente?
- 2) Que estratégias a empresa pretende utilizar caso seja introduzida uma legislação que tenha impacto sobre os processos industriais da empresa?
- 3) Seus fornecedores podem ser afetados por essa regulamentação?
- 4) Quais os efeitos sobre preços e disponibilidade de matéria-prima neste caso?
- 5) Quais custos a empresa teria para se adequar a legislação?
- 6) Estes custos são economicamente viáveis?
- 7) Que estratégia ou plano a empresa já elaborou?

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

3 – Análise das variáveis políticas e estrutura de poder

- Partidos políticos
- Participação política dos sindicatos
- Instituições religiosas
- Forças armadas
- Existência de empresas multinacionais
- Estrutura do executivo – ministérios
- Estrutura do poder legislativo
- Estrutura do poder judiciário
- Estrutura do poder executivo



- 1) Haverá maior regulamentação governamental sobre os produtos da empresa?
- 2) Que regulamentação serão essas?
- 3) Que impacto para a empresa trarão estas regulamentações sobre os custos da empresa?
- 4) Quais elementos podem afetar a lucratividade da empresa: aumento de impostos (Imposto de renda, ICMS, IPI entre outros) ou novas taxas? Indique quais:
- 5) Até que ponto os produtos ou processos podem ser objetivo de regulamentação de meio ambiente?
- 6) A empresa está preparada para enfrentar esta situação? E os concorrentes?
- 7) Está havendo consolidação de algum lobby através da associação de classe? A empresa tem representante?
- 8) Qual a importância política do setor da empresa no Brasil? Há influência da empresa neste contexto?
- 9) Estão em negociação acordos internacionais que afetam o setor? A empresa está influenciando na decisão?

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

4 – Análise das variáveis sociais

- estrutura sócio-econômica
- segmentos sócio-econômicos
- divergência entre os segmentos
- estrutura de consumo das classes
- estrutura sindical
- estrutura política e ideológica das classes
- características institucionais
- grau de participação das classes



- 1) Que alterações podem ser esperadas na composição demográfica da população brasileira, assim como nos segmentos etários, de sexo, sócio-econômicos, de mobilidade social, para cima ou para baixo e estas alterações podem ter impacto sobre os produtos da empresa nos próximos 5 anos?
- 2) Que alterações podem ser esperadas no modo de vida dos clientes que podem causar impacto sobre os produtos ou serviços oferecidos nos próximos 5 anos?
- 3) Que alterações podem se esperar no comportamento ou na disposição de mão-de-obra na região onde a empresa funciona (existe imigração ou emigração, existe crescimento na região)?
- 4) Quais são os grupos de consumidores para os produtores da empresa?
- 5) Quais são critérios de valor e as expectativas com relação aos produtos por parte dos consumidores?

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

5 – Análise das variáveis tecnológicas

- Legislação para transferência de tecnologia
- Legislação e proteção de patentes
- Capacidade de desenvolver tecnologia
- Ritmo da mudança tecnológica
- Dinâmica dos processos de obsolescência
- Investimentos em pesquisa e desenvolvimento
- Qualidade de ensino superior
- Existência de pesquisa universitária

- 1) Analise os processos comerciais administrativos e industriais da empresa, existe tecnologia melhor?
- 2) Analise a existência de novas matérias-primas que podem melhorar os produtos e abaixar os custos?
- 3) Analise o mercado para identificar novos processos ou máquinas que podem aumentar a produtividade da empresa e baixar os custos?
- 4) Analise se os produtos da empresa não estão na curva de maturidade, em obsolescência ou se não existem novos produtos, de tecnologia mais avançada que podem ter impacto sobre a empresa?
- 5) Que estratégias a empresa pode seguir neste caso (P&D, Franchising, Joint Venture, Licenciamento)?

Qual política a empresa está utilizando para que seus profissionais conheçam novas tecnologias aplicáveis ao setor?
Quais tecnologias vão impactar o setor nos próximos 10 anos? Nós estamos desenvolvendo?

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

6 – Análise das variáveis culturais

- Índice de alfabetização
- Níveis de escolaridade
- Orientação educacional
- Tendências educacionais
- Veículos de comunicação




- 1) Quais grupos sociais vivenciam experiências culturais inovadoras que trazem novas propostas ao setor da organização?
- 2) Quais as influências culturais irão impactar na organização nos próximos 5 anos?
- 3) Qual é o nível cultural atual dos funcionários da organização? Qual será o nível cultural destes profissionais dentro de 5 anos?

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

7 – Análise das variáveis demográficas

- Densidade populacional
- Índice de natalidade
- Índice de mortalidade geral
- Índice de mortalidade infantil
- Taxa de crescimento demográfico-vegetativo
- Estrutura familiar




- 1) Qual será a taxa de crescimento da população nos próximos 5 anos?
- 2) Qual a porcentagem da população é formada por homens e qual das mulheres hoje? E em 5 anos?

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

8 – Análise das variáveis legais

- Legislação tributária
- Legislação trabalhista
- Legislação comercial
- Filosofia geral
- Sistema de jurisprudência
- Velocidade processual



- 1) Alguém na empresa lê diariamente o diário oficial? Se sim qual o tema da pesquisa?
- 2) Que leis estão em tramitação que beneficiam o setor da organização? Há alguma que prejudique?
- 3) Há mudanças sendo trabalhadas para importação? E exportação?
- 4) Existem incentivos? Poderá haver?

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Exemplo de Tendências e Oportunidades

PERSPECTIVAS MACROECONÔMICAS	TENDÊNCIAS	OPORTUNIDADES DE RESULTADOS
Estabilidade econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Acirramento da concorrência levando a concentração do mercado e a queda de preços • Redução gradual do desemprego e da inadimplência • Aumento da demanda por bens de consumo, crédito e investimentos • Aumento do poder aquisitivo e do consumo per capita • Aumento da oferta de produtos e de parcerias comerciais • Inovação dos canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento das vendas • Crescimento das receitas • Novos mercados, novos produtos • Redução de Custos Unitários • Maior distribuição por novos canais (eletrônicos)

MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Exercício

Indique se é verdadeiro ou falso:

- 1 () Produtos ou processos produzidos ou fornecidos pelas organizações no Brasil ainda não sofrem impacto de regulamentação do meio ambiente.
- 2 () São variáveis tecnológicas que precisam ser consideradas no planejamento estratégico: Legislação para transferência de tecnologia, Legislação e proteção de patentes, Capacidade de desenvolver tecnologia, Ritmo da mudança tecnológica, Dinâmica dos processos de obsolescência, Investimentos em pesquisa e desenvolvimento, Qualidade de ensino superior, Existência de pesquisa universitária.
- 3 () Impactam no planejamento estratégico da organização: as variáveis macro e micro econômicas, o mercado, os fornecedores, a concorrência e a mão-de-obra.
- 4 () Nem todos os negócios dependem da taxa de crescimento populacional.
- 5 () Temos que analisar 8 aspectos: ECONÔMICO, SOCIAL POLÍTICO, LEGAL TECNOLÓGICO, ECOLÓGICO, DEMOGRÁFICO, CULTURAL para adquirir visão da situação do macro ambiente.
- 6 () Imigração ou emigração na região onde a empresa está estabelecida não impactam no comportamento ou na disposição de mão-de-obra da empresa.
- 7 () Todas as empresas deveriam estar atualizadas com a legislação em vigor e a legislação que está em tramitação no legislativo.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Análise do micro ambiente da empresa

1 – ANÁLISE MERCADOLÓGICA

- 1) Identifique a posição no ciclo de vida dos produtos da empresa.
- 2) Compare a aceitação e comercialização de cada produto por região.
- 3) Analise os pontos fracos e fortes de cada produto.
- 4) Indique a participação no mercado de cada uma das famílias de produto da empresa.

2 – ANÁLISE DO DESEMPENHO ECONÔMICO FINANCEIRO

- 1) Analise a rentabilidade de cada produto, verifique custos fixos, variáveis, receita, lucro, margem de contribuição, planilhe os últimos 3 anos

3 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DE PRODUÇÃO

- 1) Estabeleça o perfil das instalações, a capacidade de produção e a eventual necessidade de uma racionalização ou de uma reestruturação para adequar a capacidade de produção a eventuais alterações consequentes do plano estratégico.



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Análise do micro ambiente da empresa

4 – ANÁLISE DA ESTRUTURA DOS RECURSOS HUMANOS

- 1) Levantamento dos recursos humanos a disposição da organização e que poderia ser um ponto fraco ou um ponto forte na avaliação do micro ambiente e para a projeção do planejamento estratégico.

5 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

- 1) Indique seus 3 principais concorrentes para cada família de produtos.
- 2) Analise o perfil de cada um dos seus concorrentes.
- 3) Indique os pontos fortes e fracos de seus principais concorrentes, considerando a situação apresentada para um conjunto de fatores.
- 4) Indique as oportunidades e ameaças dos concorrentes.




INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Questionário

ANÁLISE DAS OPERAÇÕES FUTURAS DA EMPRESA

- 1 – Resumidamente analise e descreva os produtos e/ou serviços que resultarão em 80% das suas vendas daqui a 5 anos:
Até que ponto o você confia na veracidade da sua descrição (de 0 a 100%)?
- 2 – Quais as empresas ou consumidores serão seus clientes daqui a 5 anos?
Até que ponto você confia que eles serão seus clientes?
- 3 – Quais serão seus competidores daqui a 5 anos?
Você acha que além dos atuais existirão outros?
- 4 – Analise e descrevas as alterações tecnológicas que podem acontecer, quais dos seus produtos entrarão em obsolescência nos próximos 5 anos e como isto pode afetar o seu custo operacional:
Até que ponto você está confiante que não haverá outras alterações tecnológicas (de 0 a 100%)?



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Questionário

ANÁLISE DAS OPERAÇÕES FUTURAS DA EMPRESA

- 5 – Será que sua matéria-prima tradicional não será substituída por outros materiais?
- 6 – Analise as possíveis alterações no atual comportamento do seu macro ambiente referentes as variáveis: econômicas, políticas, culturais, tecnológicas, demográficas, ecológicas, legais, fiscais:
Até que ponto você acha que acertou as alterações no seu macro ambiente
- 7 – Qual será o volume de vendas da sua empresa daqui as 5 anos (US\$)?
- 8 – Qual será o seu lucro líquido daqui a 5 anos (US\$)?
- 9 – Qual será o volume de vendas do seu setor daqui a 5 anos?
- 10 – Em que proporção você acha que acertou as questões acima?
- 11 – Quais serão os segmentos mercadológicos, geográficos e demográficos daqui a 5 anos?
- 12 – A empresa deveria crescer horizontal ou verticalmente?

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Exercício

Indique se é verdadeiro ou falso:

- 1 () A análise dos pontos fracos e fortes de cada produto e da participação no mercado de cada uma das famílias de produto da empresa fazem parte da análise mercadológica.
- 2 () Para entendimento do ambiente da empresa é necessário que seja realizada análise em 5 aspectos: Mercadológico, Econômico / Financeiro, Recursos Humanos, Produção e Concorrência.
- 3 () Desempenho da produção não é um tema a ser tratado no planejamento estratégico.
- 4 () As operações futuras da empresa devem ser avaliadas para que melhores decisões sejam tomadas, pois se for considerada apenas a situação atual investimento em infraestrutura não seriam lembrados e a empresa poderia ser pega de surpresa em caso de crescimento ou encolhimento.
- 5 () A análise das alterações tecnológicas que podem acontecer e dos produtos que entrarão em obsolescência nos próximos 5 anos faz parte da análise das operações futuras da empresa.
- 6 () Se a empresa está sintonizada com as necessidades dos cliente, se mantém sempre atualizada tecnologicamente e tem domínio de mercado ela não necessita se preocupar com a concorrência.
- 7 () Como é impossível prever o volume de vendas e o lucro de uma empresa 5 anos no futuro, uma vez que a maioria das empresas não conseguem estimar nem seu faturamento do próximo mês não é necessário realizar esta atividade durante a realização do planejamento estratégico.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Macro objetivos

Os macro objetivos:

- Indicam qual é o nosso compromisso
- Determinam rumo a ser seguido a longo prazo, são guias da condução dos negócios.
- Os objetivos deveriam fluir e expandir a partir da missão e dos valores. A empresa deve ser capaz de transformá-los em estratégias e táticas específicas.
- A missão de um negócio deve ser traduzida em objetivos; caso contrário, torna se simplesmente boas intenções que jamais podem ser concretizadas.


Os macro objetivos:

- devem derivar daquilo que a empresa é;
- não são abstrações;
- devem ser capazes de se converter em metas e atribuições específicas;
- devem possibilitar a concentração de recursos e de esforços;
- dever ser mais múltiplos de que único... administrar uma empresa é equilibrar uma variedade de necessidades e metas;
- são necessários em todas as áreas das quais depende a sobrevivência do negócio;

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Macro objetivos

- A participação na definição dos objetivos assegura o respectivo compromisso. Há várias e importantes características envolvidas na eficiente definição dos objetivos: participação, liberdade, co-responsabilidade, compromisso.
- Outros elementos são também fundamentais na definição adequada de objetivos eficazes: especificidade, desafio, amplitude, prioridade.
- A especificidade obtida pela limitação dos objetivos a um número de três a cinco pode ser muito eficaz em sua simplicidade. As definições do objetivo deveriam limitar-se a dez palavras ou menos, uma vez que devem ser claras e simples, e não vagas e complexas.



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Macro objetivos - exemplos

Objetivos simples são objetivos eficazes:

A IBM é um exemplo da eficiência de um limitado número de objetivos. Com mais de 300.000 funcionários e operando em mais de 100 países, a IBM tem mantido os mesmo quatro objetivos por muitos anos:

- Ser a empresa líder em produtos e serviços com a mais alta qualidade e inovação.
- Crescer junto com o nosso segmento.
- Ser os mais eficientes em tudo que fizermos.
- Manter a lucratividade que alicerça o nosso crescimento.

A *Browning-Ferris Industries* também tem uma ordem cuidadosamente selecionada para seus cinco objetivos:

Qualidade: prestar um serviço da mais alta qualidade aos nossos clientes para garantir sua satisfação.

Crescimento: Assegurar um crescimento a longo prazo e aumentar a participação no mercado.

Recursos humanos: Assegurar que a FBI tenha os recursos humanos necessários para desempenhar sua missão.


Conduta Ética: Administrar nosso negócio de forma coerente com o interesse público.

Finanças: Obter resultados concretamente superiores que mantenham a FBI como uma organização líder de crescimento, maximizando o valor do acionista.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Exercício


Defina 3 macro objetivos que seriam aplicáveis para a padaria do seu João.



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Módulo 5

Implementação do BSC para um negócio específico, definição de objetivos, apresentação de casos reais e exercícios



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Implementando BSC para um negócio específico

O BSC é uma estrutura para desenvolvimento e desdobramento de objetivos da organização, antes da organização atingir este ponto no planejamento estratégico ela deve ter desenvolvido:

- Valores (o que achamos ser o certo);
- Missão (quem somos);
- Visão (para onde vamos);
- Macro objetivos (definem mais especificamente para onde vamos e para seu desenvolvimento utilizamos a análise do macro e do micro ambientes).



Então a organização passa para a definição dos objetivos operacionais dentro das 4 janelas do balanced scorecard: finanças, aprendizado, clientes, processos internos.

O que ocorre normalmente é que as organizações que utilizam o BSC já possuem Valores, Missão, Visão e Macro Objetivos, e apenas revisam estes temas anualmente durante a elaboração do planejamento estratégico com base no balanced scorecard, se a organização não tiver elaborado é necessário que elabore para depois realizar o desenvolvimento e implantação do BSC.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

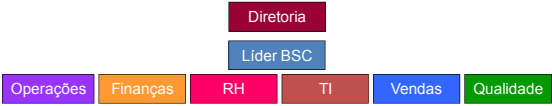
Implementando BSC para um negócio específico



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Passo 1 – formando uma equipe vencedora

- Cada organização deve escolher um líder para o projeto do BSC
- Uma equipe multifuncional deveria ser formada e de preferência com representantes das seguintes áreas:
 - ✓ Finanças
 - ✓ Recursos Humanos
 - ✓ Operações
 - ✓ Tecnologia da Informação
 - ✓ Vendas
 - ✓ Qualidade
- A aprovação final deveria ser realizada pela diretoria da organização



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Passo 2 – selecionando métricas efetivas

- Deve-se começar com as métricas e dimensões atuais utilizadas pela organização
 - Nenhuma mudança deve ser realizada nestas métricas
- Deve-se complementar as métricas da organização com métricas específicas do negócio.
- Métricas específicas do negócio devem ser:
 - ✓ **Significantes**
 - Ligadas a estratégia da organização e aos valores dos acionistas.
 - O raciocínio para seleção das métricas deve ser intuitivo e fácil de comunicar.
 - ✓ **Medível**
 - Disponível dentro de um período de tempo razoável depois de fim do período do BSC
 - Fácil de obter utilizando pouca tecnologia ou investimento
 - As métricas não podem ser alteradas dentro do período de medição
 - ✓ **Manejável**
 - Não deve haver mais do que 12 métricas
 - As métricas devem ser fixadas dentro do período de medição

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada


Passo 2 – Mapeando objetivos estratégico para o BSC - exemplo

Prover o negócio do cliente com o melhor produto do mercado	Entregar produtos simples que deixem os clientes satisfeitos	Desenvolver um sistema de primeira linha para levantamento de custos	Investir em inovações onde a organização pode ter valor agregado
	Finanças • Faturamento • Margem líquida	Operações • Integração da redução de custos • Gerenciamento do tempo de processo	
	Clientes • Obtenção da lealdade dos clientes	Empregados • Mapeamento dos processos	

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

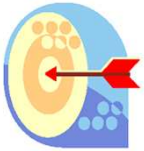
Passo 2 – melhores práticas em documentação de métricas

- Processos relacionados a métricas que devem ser calculadas e reportadas para a direção deveriam ser rigorosamente documentados para economizar tempo e facilitar a elaboração do relatório no final do período.
- As seguintes perguntas deveriam ser respondidas na documentação
 - ✓ Qual é a métrica?
 - ✓ Como o acompanhamento da métrica contribuirá para a execução da estratégia?
 - ✓ Como a métrica será calculada?
 - ✓ Como a meta será selecionada?
 - ✓ Quais são os dados que representam os resultados de hoje?
 - ✓ Quando estes dados estarão disponíveis?
 - ✓ Como os dados serão obtidos?
 - ✓ Quem vai obter, revisar e aprovar estes dados?



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Passo 2 – estabelecendo metas




- A consideração chave quando selecionarmos métricas é a habilidade destas metas encorajarem comportamento e infundir responsabilidade.
- É importante estabelecer metas quantificáveis e associá-las dentro do período do BSC.
- Opção de meta: estabelecer metas expansíveis e muito desejadas sobre um número que tenha pelo menos 70 % de probabilidade de ser atingido.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Passo 3 – comunicando o BSC

- Submeter as métricas do BSC ao líder do BSC
- Construir formulários, ajustar programas
- Disponibilizar os relatórios das métricas aos níveis e funções que irão utilizá-las
- Realizar uma apresentação sobre os objetivos do BSC, métricas e expectativas



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada


Passo 4 – colhendo resultados

➤ Obter os resultados atuais para métricas específicas do negócio através de processos preferencialmente documentados:

- O processo deveria ser claro e simples
- A obtenção dos dados deveria ser completada pelo menos uma semana antes da data de fechamento prevista para cada métrica

➤ Em geral, metas deveriam ser estabelecidas para cada meio ano, mas reportá-las a cada 3 meses seria recomendado:

- Pode ser que algumas métricas não estejam disponíveis a cada 3 meses, neste caso pode-se utilizar um nível inferior de indicadores caso estes estejam disponíveis.
- Por exemplo; pesquisas com clientes costumam ocorrer a cada ano ou a cada 6 meses.



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Passo 5 – comunicando resultados

➤ Revisar os resultados antes de fechar os dados e publicar.

➤ A publicação pode ser feita por intranet, quadros de aviso, relatórios físicos, email etc.

➤ Como o BSC é um sistema de gestão de desempenho as lideranças deveriam discutir os resultados dentro do contexto de execução estratégica e definir os próximos passos.

➤ É importante que os funcionários entendam a direção estratégica da organização e medidas chave de sucesso indicadas pelo BSC:

- Deve ser criado um plano para comunicação das métricas do BSC, metas e resultados;
- Os planos de desempenho pessoal deveriam ser alinhados com o BSC;
- Os resultados do BSC devem ser analisados e onde necessário ações corretivas devem ser tomadas



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Balanced Scorecard necessita de um plano de ação


O cumprimento das Metas estabelecidas para os Indicadores do Scorecard deve ser acompanhado em conjunto com os Planos de Ação da organização.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Exercício

Identifique para a padaria do seu João:

- 1) 4 objetivos, 1 para cada janela do BSC: finanças, clientes, processos internos, aprendizado;
- 2) Para cada objetivo indique 1 ação que o seu João poderia tomar para conseguir atingi-lo.

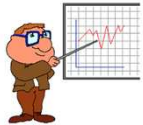


INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Participação da liderança

Líderes devem ser encorajados a agir ativamente em vários níveis:

- Identificar medidas específicas do negócio que sejam estratégicas e críticas;
- Articular as estratégias de como seu negócio deve atingir as metas das métricas;
- Iniciar e manter um diálogo dentro da organização sobre o propósito e as implicações do BSC;
- Apoiar o sistema de gestão estratégica do BSC



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Evitar armadilhas comuns

Decisão lenta

➤ Solução:
Passe o problema para o líder da organização e continue em frente

Debates longos sobre a escolha de métricas

➤ Solução:
Seja realista sobre metas realmente podem ser obtidas devido a existência de sistemas e processos
Evite métricas redundantes

Necessidade de investimento em tecnologia


➤ Solução:
Implemente o BSC com o mínimo de tecnologia
Realize o mínimo de investimento para realizar o desdobramento do BSC

Prioridades das organizações, por exemplo

Finanças Atingir ou exceder os objetivos do negócio e financeiros que tenham sido acordados	Processos internos Construir um modelo de operação efetivo dirigido para custos de padrão mundial e ter iniciativas Estratégicas
Clientes Fornecer produtos e serviços da mais alta qualidade e que agreguem valor aos clientes de forma que a organização ganhe sua lealdade	Aprendizado Construir postos de Trabalho de alto Desempenho e um ótimo Lugar para se trabalhar

Impacto do BSC

- O BSC ajuda a executar, gerenciar e comunicar a toda organização visão e estratégias
- O BSC é predominante como metodologia para planejamento estratégico, cerca de 50% das organizações nos EUA e na Europa utilizam alguma variação do BSC.
- Organizações que usam o BSC normalmente têm melhor desempenho:
 - 83% têm desempenho financeiro superior no seu segmento de mercado;
 - 74% são percebidas como líderes em seu segmento pelos observadores;
 - 97% são percebidas como líderes em inovação.



Alinhamento estratégico e conscientização

Organizações que utilizam o BSC reportam alto alinhamento estratégico e conscientização através da organização:

	Empresa com BSC	Empresa sem BSC
Consenso entre as lideranças sobre as estratégias	90%	47%
Cooperação e trabalho em equipe entre as lideranças	85%	38%
Comunicação e compartilhamento abertos	71%	30%
Comunicação efetiva das estratégias	60%	8%
Alto nível de monitoramento nas atividades realizadas pelos funcionários	42%	16%

Source: Mercer Delta

Exemplo: Sistema de Atividades da Southwest Airlines



Fonte: Porter

Exemplo Ilustrativo: Southwest Airlines – o mapa da estratégia

Tema Estratégico: Eficiência Operacional

Lucros


Finanças: Aumentar faturamento, Menos aviões

Clientes: Atrair e reter mais clientes, Serviços no horário, Menores preços

Processos Internos: Giro rápido em terra

Aprendizado: Alinhamento pessoal em terra

Um mapa estratégico bem construído identifica os corretos fatores críticos de sucesso e permite a visualização das relações de causa-efeito.



Exemplo Ilustrativo: Southwest Airlines

Integração de Fatores Críticos de Sucesso, Indicadores, Metas e Planos e Ação

Tema Estratégico: Eficiência Operacional

Lucros

Finanças: Aumentar faturamento, Menos aviões

Clientes: Atrair e reter mais clientes, Serviços no horário, Menores preços

Processos Internos: Giro rápido em terra

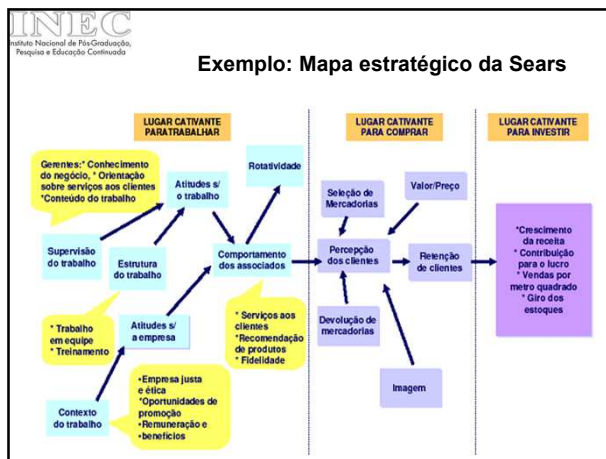
Aprendizado: Alinhamento pessoal em terra

FCS:	Indicadores:	Metas:	Planos de ação:
No que se deve ser excelente	Como é monitorado o sucesso ou fracasso para atingir os objetivos. (desempenho)	O nível de desempenho ou grau de melhoria Necessário	Principais programas de ação necessários para atingir as metas
Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa
-Giro rápido em terra	-Tempo em terra -Partidas no horário	-30 minutos -90%	-Otimização do ciclo de tempo


Exemplo: Mapa estratégico da Sears



Cada funcionário é parte de uma equipe totalmente focada no cliente. Somente trabalhando juntos e se energizando estes funcionários podem prosperar. Você irá descobrir a energia se trabalhar em nossas lojas ou atendendo nossos clientes por telefone ou online. Nós todos trabalhamos juntos para conquistar a confiança de nossos clientes e construir um relacionamento duradouro.

Módulo 6



Detalhamento do desenvolvimento de objetivos, metas e indicadores para o BSC, o balanced scorecard pessoal e exemplos

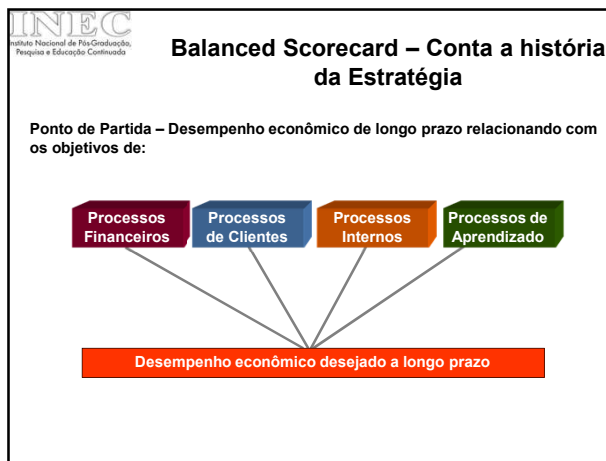


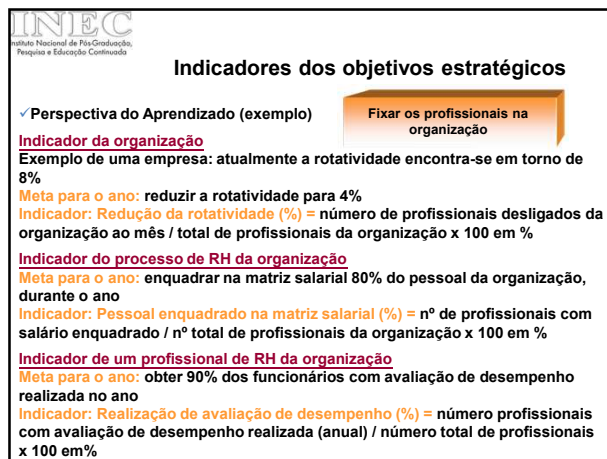
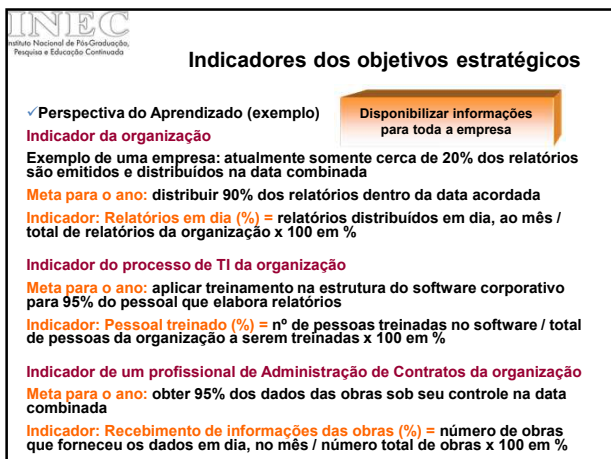
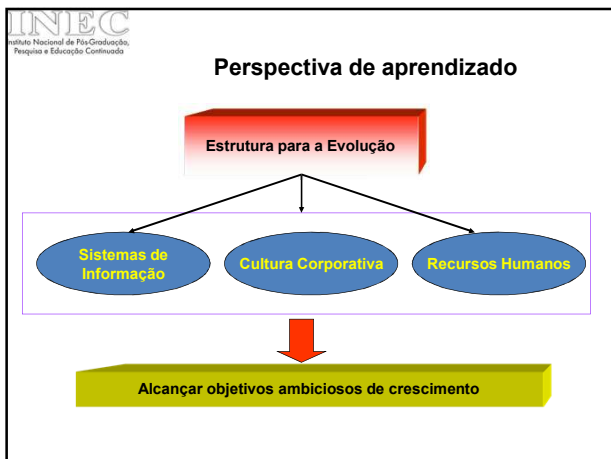
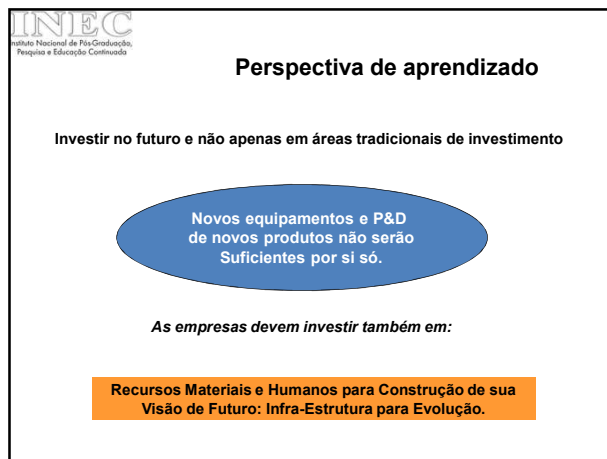
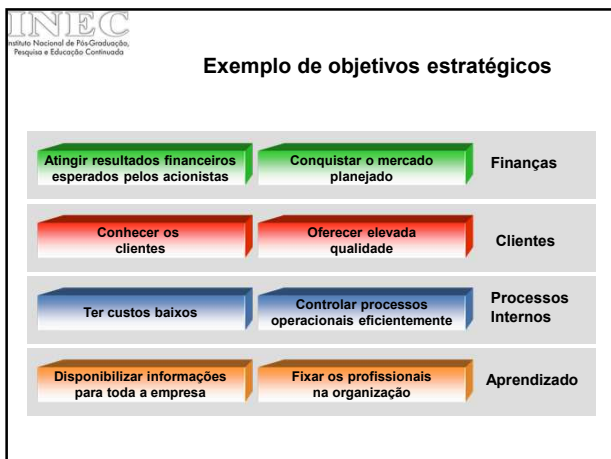
Balanced Scorecard: sistema de gestão estratégica



Empresas inovadoras viabilizam processos gerenciais críticos

- ✓ Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia
- ✓ Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas
- ✓ Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas
- ✓ Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico





INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Perspectiva dos processos internos

Os objetivos e medidas para esta perspectiva derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Perspectiva dos processos internos

Sistemas Convencionais de Medição de Desempenho

Monitoração
Melhoria dos indicadores de custo
Qualidade e tempo de processos de negócio existentes

Melhoria de processos operacionais existentes

Sistemas de Medição de Desempenho: BSC

Definir uma cadeia de valor completa dos processos internos

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Indicadores dos objetivos estratégicos

✓ Perspectiva dos Processos Internos (exemplo) **Ter custos baixos**

Indicador da organização

Exemplo de empresa: atualmente os custos variáveis estão em torno de 45% do custo total, a organização deseja que estes custos caiam para 40%

Meta para o ano: reduzir os custos em 5%

Indicador: **Redução de custos dos produtos (%)** = total do custo dos produtos no mês / total do custo dos produtos no mês de dezembro do ano anterior x 100 em %

Indicador do processo de Compras da organização

Meta para o ano: reduzir o custo total no mix de matéria-prima em 10%, no ano

Indicador: **Redução dos custos de matéria-prima (%)** = custo atual total de matéria-prima / custo total no mês de dezembro do ano anterior da matéria-prima x 100 em %

Indicador de um profissional de Engenharia da organização

Meta para o ano: obter 10 novos fornecedores de itens estratégicos da matéria-prima

Indicador: **Homologação de novos fornecedores (%)** = número de fornecedores homologados no ano / 10 x 100 em %

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Indicadores dos objetivos estratégicos

✓ Perspectiva dos Processos Internos (exemplo) **Controlar processos operacionais eficientemente**

Indicador da organização

Exemplo de empresa: atualmente apenas 50% dos indicadores de processo estão com o desempenho dentro da meta desejada.

Meta para o ano: garantir que 85% dos indicadores de processo estejam dentro da meta

Indicador: **Indicadores de processo adequados (%)** = número de indicadores de processo dentro da meta / total de indicadores de processo x 100 em %

Indicador do processo de Qualidade da organização

Meta para o ano: mapear 50% dos processos da organização (um mapeamento identifica as atividades do processo e indica as não conformidades existentes e oportunidades de melhoria que poderiam ser implantadas, o que ajuda os processos a melhorarem)

Indicador: **Realização de mapeamento de processos (%)** = número de processos mapeados / total de processos da organização x 100 em %

Indicador de um profissional de TI da organização

Meta para o ano: treinar ao menos 1 profissional treinado em cada processo da organização

Indicador: **Treinamento no software para mapeamento de processos (%)** = número de profissionais treinados / número de profissionais a serem treinados x 100 em %

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Perspectiva dos clientes


Como queremos ser vistos Pelos nossos clientes?

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Perspectiva dos clientes

PASSADO: As empresas se concentravam em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica.

RESULTADO: Concorrentes tomaram mercado oferecendo produtos / serviços melhor alinhados às preferências desses clientes.



Hoje: Empresas estão com seu foco voltado para os clientes.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Indicadores dos objetivos estratégicos

✓ Perspectiva do Cliente (exemplo)

Conhecer os clientes

Indicador da organização

Exemplo de empresa: atualmente apenas 50% dos clientes voltam a realizar uma segunda compra.

Meta para o ano: garantir que 65% dos clientes estejam cativos pela organização até o final do ano.

Indicador: Fidelidade dos clientes (%) = número de clientes que compraram e já eram clientes, ao mês / total de vendas realizadas, ao mês x 100 em %.

Indicador do processo de Vendas da organização

Meta para o ano: implantar ações corretivas para pelo menos 80% das reclamações de clientes

Indicador: Implantação de ações corretivas solicitadas pelos clientes (%) = número de ações corretivas implantadas, ao ano / total de tipos de reclamações, ao ano x 10 em %

Indicador de um profissional de Pós Vendas da organização

Meta para o ano: 85% das reclamações devem ser atendidas em até 24h

Indicador: Tempo de atendimento de reclamações (%) = número de reclamações

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Indicadores dos objetivos estratégicos

✓ Perspectivas do Cliente (exemplo)

Oferecer elevada qualidade

Indicador da organização

Exemplo de empresa: atualmente os clientes reclamam de qualidade em 1,2% dos produtos entregues

Meta para o ano: no máximo 0,5% de reclamações de clientes quanto a qualidade do produto entregue, ao mês

Indicador: Reclamações de clientes (%) = número de reclamações, ao mês / total de vendas realizadas, ao mês x 100 em %

Indicador do processo de Produção da organização

Meta para o ano: não ter mais que 0,03% de defeitos no final do processo produtivo

Indicador: Índice de defeitos (%) = número de defeitos, ao mês / total de produtos fabricados, ao mês x 100 em %

Indicador de um profissional de Processos Produtivos da organização

Meta para o ano: 95% das instruções necessárias elaboradas ou revisadas no ano

Indicador: Elaboração de instruções de trabalho (%) = número instruções de trabalho realizadas ou revisadas / número total de instruções necessárias x 100 em %

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Perspectiva financeira

Objetivos e Medidas

Definir o desempenho financeiro esperado da estratégia

+

Servir de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do SCORECARD

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Perspectiva financeira (exemplo)

OBJETIVOS FINANCEIROS

↓

CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO

Atingir os resultados esperados pelos acionistas

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Balanced Scorecard

Qualquer objetivo selecionado deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culmina com a melhoria do desempenho financeiro

Utilizando assim o SCORECARD não será um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou mesmo conflitantes

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Indicadores dos objetivos estratégicos

✓ Perspectiva Financeira (exemplo)

Conquistar o mercado planejado

Indicador da organização

Meta para o ano: aumento de 20% no faturamento

Indicador: Melhora do faturamento (%) = faturamento do mês / faturamento realizado no mesmo mês do ano anterior x 100 em %

Indicador do processo de Vendas da organização

Meta para o ano: aumentar em 20% as vendas do produto A

Indicador: Acréscimo de vendas do produto A (%) = número de produtos A vendidos, ao mês / média de produtos A vendidos no ano anterior, ao mês x 100 em %

Indicador de um profissional de Marketing da organização

Meta para o ano: visitar 80% dos clientes potenciais para o produto A no ano

Indicador: Realização de visitas para possíveis clientes do produto A (%) = número de visitas realizadas / número total de visitas necessárias x 100 em %

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Indicadores dos objetivos estratégicos

✓ **Perspectiva Financeira (exemplo)**

Indicador da organização Attingir resultados financeiros esperados pelos acionistas

Meta para o ano: obter margem bruta de 40%

Margem bruta (%) = faturamento – custos, ao mês / faturamento realizado no mês x 100 em %

Indicador do processo de Logística da organização

Meta para o ano: attingir 95% das regiões a serem atendidas pela distribuição

Ampliação da rede de distribuição (%) = número de regiões atendidas / número total de regiões a serem atendidas x 100 em %

Indicador do Gerente de Vendas da organização

Meta para o ano: contratar 100% dos representantes necessários

Contratação de representantes comerciais (%) = número de representantes ao mês / número total de representantes necessários x 100 em %


INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Balanced Scorecard

- Pelo menos um objetivo / indicador por perspectiva e não deveriam ser mais de 12 indicadores para a organização, 3 para cada janela do BSC.

O BSC pessoal

- O scorecard pessoal deve apoiar o scorecard do supervisor, e do supervisor deve apoiar o do gerente e o do gerente normalmente é o indicador do processo pelo qual ele é responsável.
- Cada Supervisor deveria ter um objetivo e um indicador para treinar e desenvolver os funcionários.
- O Scorecard deveria incluir um objetivo e um indicador que dê suporte a uma outra parte do negócio.



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Formar uma consciência estratégica exige um programa abrangente de comunicações e educação

O Continuum do Canal de Comunicação


Canais Fortes	Comunicação um-a-um / face a face	Hotéis Hilton – Comunicação Pessoal
	Comunicador no corredor / no cafezinho	Mobil NAM&R – Reuniões Públicas
	Reuniões de grupos pequenos	
	Videoconferência	
	Conversas telefônicas	
	Voice mail	Motorola – E-mail (Porta Aberta)
	E-mail	
	Reuniões de grupos grandes	Ann Taylor – Mapas de Estratégia
	Notas pessoais escritas à mão	
	Cópias antecipadas de agendas	
Canais Fracos	Fax	Novacor – Desenv. Administrativo
	Memorandos internos entre escritórios	
	Discursos formais	
	Cartas	
	Newsletters	Rockwater – Newsletter de BSC
	Relatórios	

Referência: Jos Miniace e Elizabeth Falter. "Communication: A Key Factor in Strategy Implementation", Planning Review, jan/fev. 1996.

INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

Módulo 7

Funcionamento de uma organização focada em estratégia, integração do BSC da organização com o BSC corporativo, como tornar a estratégia em um processo contínuo, análise as métricas, elaboração de planos de ação, exemplo de casos reais e exercícios



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

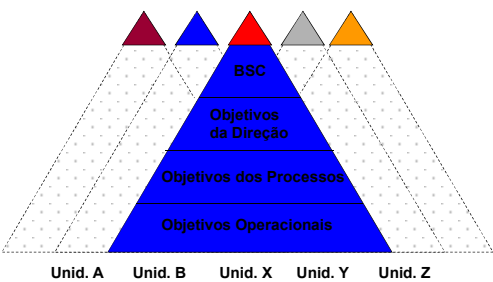
Alinhamento com a estratégia

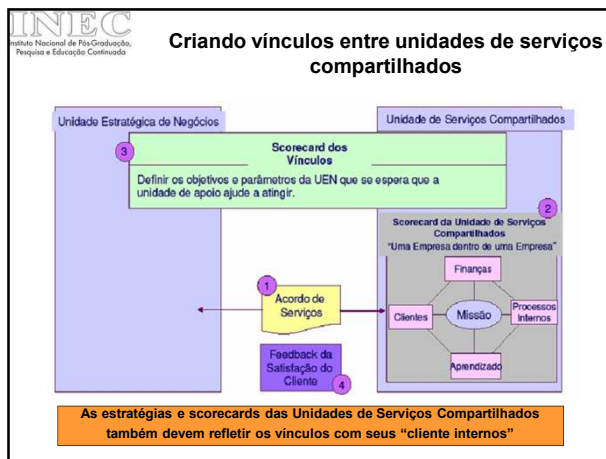
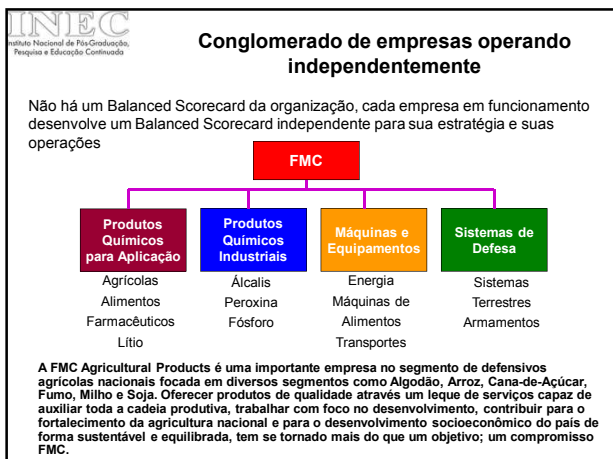
O processo do Balanced Scorecard permite a uma organização alinhar e focar todos os seus recursos na sua estratégia.



INEC
Instituto Nacional de Pós-Graduação,
Pesquisa e Educação Continuada

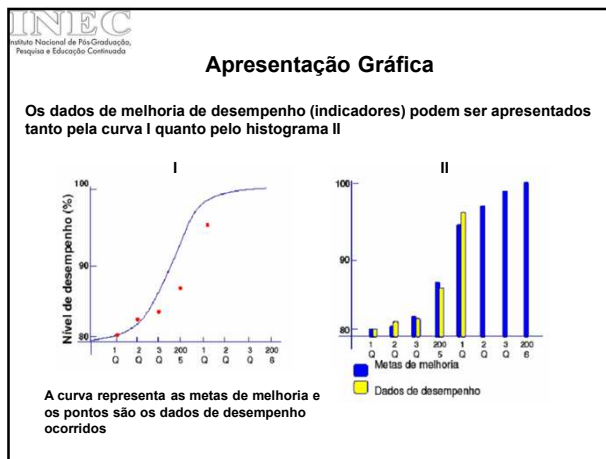
Integração do BSC da organização com o BSC corporativo





O Balanced Scorecard descreve como a estratégia será executada

Janelas do BSC	Macro Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Ações
Finanças	- Aumento no faturamento	- Aumentar a receita com novos produtos	Aumento anual de faturamento Percentual da receita proveniente de novos produtos	+ 25% 30%	Todas as ações indicadas abaixo
Clientes	- Produtos inovadores	- Satisfazer as necessidades dos clientes utilizando recursos de ponta	Retenção de clientes Participação no segmento do mercado	80% 40%	Processo de gestão de relacionamento Programa de participação nos lucros
Processos internos	- Alto padrão de desenvolvimento interno de produtos	- Acelerar o desenvolvimento de novos produtos	Funcionalidade do produto Tempo de comercialização	n°1 do setor 9 meses	Vínculo com universidade Reengenharia do ciclo de tempo de desenvolvimento
Aprendizado	- Força de trabalho estável e talentosa	- Adquirir, desenvolver e preservar habilidades estratégicas	Disponibilidade de competências especializadas Retenção de pessoal chave	90% 95%	Modelo de competências Programa de novas contratações Treinamento dos supervisores



O que é um plano de ação

A organização deve:
 Formular e implementar um plano que identifique a ação de gestão apropriada, recursos, responsabilidades e prioridades para a gestão do negócio.

O que é um plano?
 Plano é um documento que diz o que será feito, porque, como, quando, por quem e onde.

Também conhecido em inglês como 5W1H

- ✓ What – O que
- ✓ Why – Porque
- ✓ How – Como
- ✓ When – Quando
- ✓ Who – Quem
- ✓ Where - Onde

Modelo de plano de ação

PLANO DE AÇÃO		Nº FADM 004				
Resp. Documento/Aprovado Márcia Guerra		Contr. –CHECADO Márcia Guerra	Data – DATE 1/12/2007		Rev.	
Nº	O que	porque	como	quando	quem	onde
1	Prevenir acesso indevido de pessoas que não sejam funcionários as instalações da organização	Existem áreas de desenvolvimento de produto com informações confidenciais	Todos os funcionários devem utilizar crachás com código de barra para terem acesso as instalações	Até 2/08/07	Celso	na matriz e nas filiais



Exercício Final

Imagine que você é dono de uma escola de inglês, que tem uma única unidade, está localizada em um bairro de classe média e tem 20 professores atuando entre manhã, tarde e noite.

Atualmente a escola possui 150 alunos, você já recuperou seu investimento e está pensando em crescer, então para atingir esta visão você deve:

- 1) Escrever 3 possíveis valores;
- 2) Escrever uma missão possível para a empresa;
- 3) Escrever uma possível visão de futuro;
- 4) Escrever 4 objetivos estratégicos sendo um para cada janela do BSC: finanças, aprendizado, clientes, processos internos;
- 5) Definir metas mensuráveis para cada um dos objetivos do item 4.
- 6) Definir pelo menos uma ação possível de ser realizada para cada um dos 4 objetivos do item 4.