



Gestão da Qualidade de Produtos e Processos



PRO3472 Gestão da Qualidade de Produtos e Processos

Prof. Dr. Fernando Tobal Berssaneti





BSC - BALANCED SCORECARD





BSC - Introdução



- “A estratégia dos negócios é agora a única questão que importa... E vai ser assim nos próximos 5 anos”
 - Business Week, Novembro 1997

- “Menos de 10% das estratégias são efetivamente formuladas e efetivamente executadas”
 - Fortune, Dezembro 1997



Histórico do Balanced Scorecard



- O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1992) como uma proposta inovadora quanto à questão da avaliação do desempenho organizacional
- Os métodos de medição tradicionais sempre priorizaram as medidas financeiro-contábeis, as quais são uma fotografia da performance passada de uma organização, mas pouco úteis para projetar e predizer a performance futura da organização
- Três artigos clássicos:
 - “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance” - Harvard Business Review - Jan./Fev. 1992
 - “Putting the Balanced Scorecard to Work” - Harvard Business Review - Set./Out. 1993
 - “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool” - Harvard Business Review - Jan./Fev. 1996





Visão Geral do BSC



- Sistema de gerenciamento que traduz a visão e a estratégia numa ferramenta que efetivamente comunica a estratégia, motivando e rastreando o desempenho em relação às metas;
- Harmoniza aspectos aparentemente conflitantes na organização usando base única e lógica;
- Balanceia as perspectivas financeiras (boas para a Alta Administração) com as não financeiras (área operacional e apoio).



Conceito do Balanced Scorecard



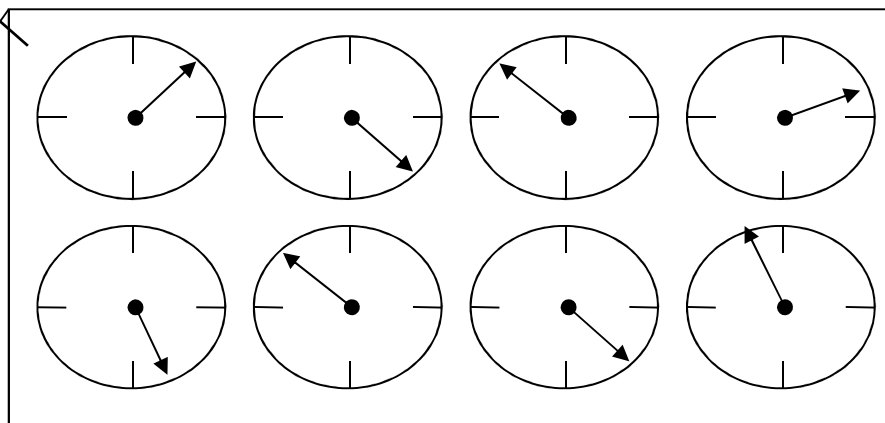
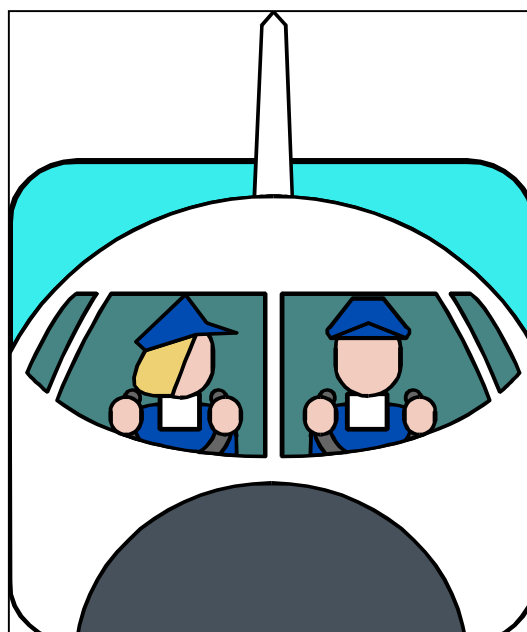
- O Balanced Scorecard trata do alinhamento estratégico da organização e seu desdobramento em metas, objetivos, e requisitos organizacionais
- O Balanced Scorecard permite traduzir, implementar e comunicar a estratégia de uma organização melhorando o processo de aprendizagem e evolução da organização
- O Balanced Scorecard, além do tratamento dos indicadores de natureza financeira, traz à tona um conjunto poderoso de ativos intangíveis que são determinantes do sucesso futuro:
 - relacionamento com os clientes
 - habilidade e conhecimento dos empregados
 - tecnologia da informação e excelência operacional
 - cultura organizacional que encoraje a inovação e melhoria contínua



"A Metáfora do Balanced Scorecard"

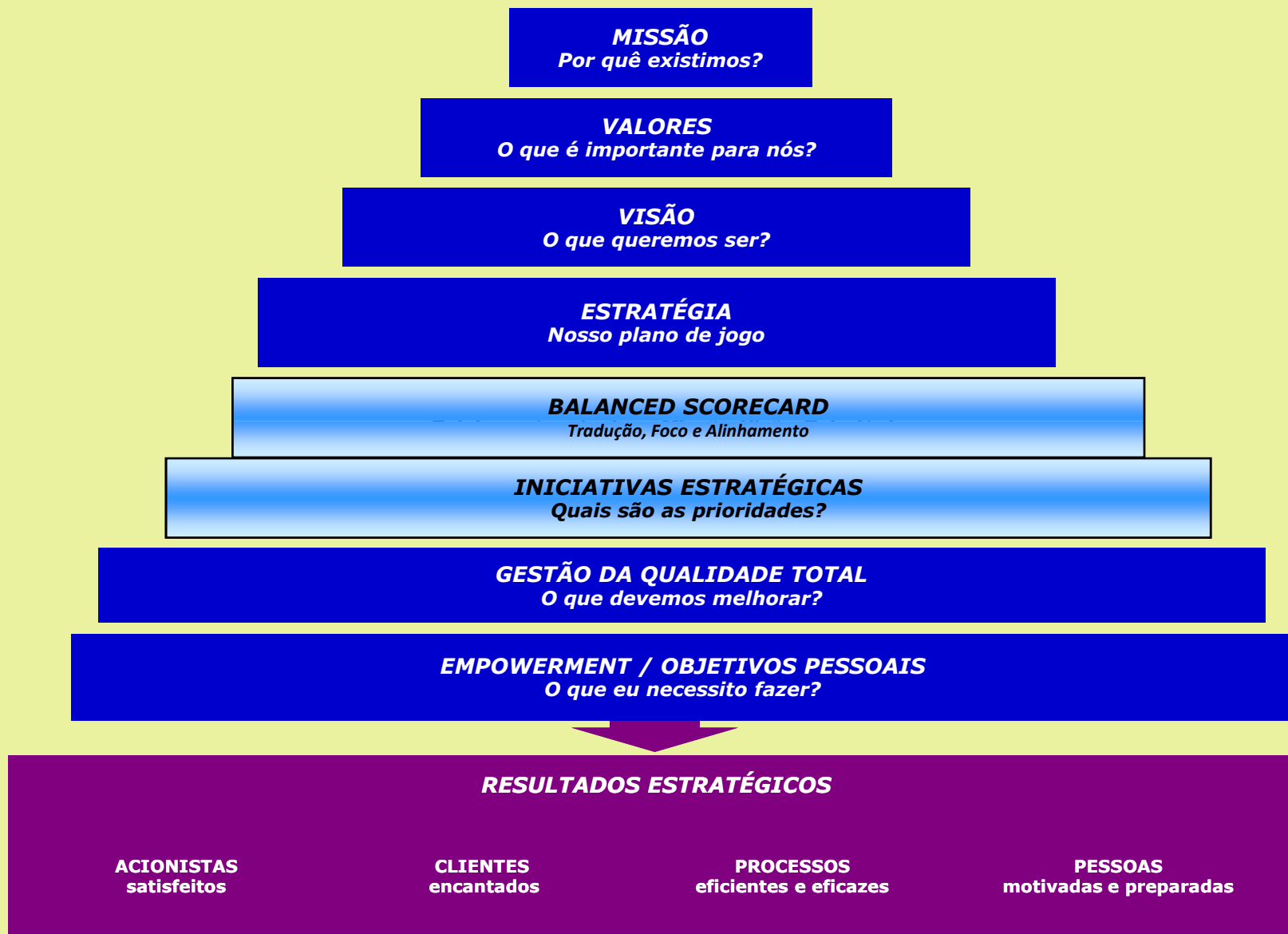


Os instrumentos são os indicadores de desempenho da organização



- Imaginem um piloto de avião guiando uma aeronave com apenas um instrumento: um medidor de velocidade. Com certeza teria problemas com a altitude, nível de combustível e dezenas de outras variáveis importantes para um voo seguro.
- Da mesma forma, uma empresa não pode ser dirigida apenas por indicadores financeiros, como o usual. Faz-se necessário um conjunto de indicadores medindo uma série de variáveis estratégicas para que a empresa seja dirigida com segurança.

O Balanced Scorecard Vincula a Visão e a Estratégia às Ações Cotidianas das Pessoas





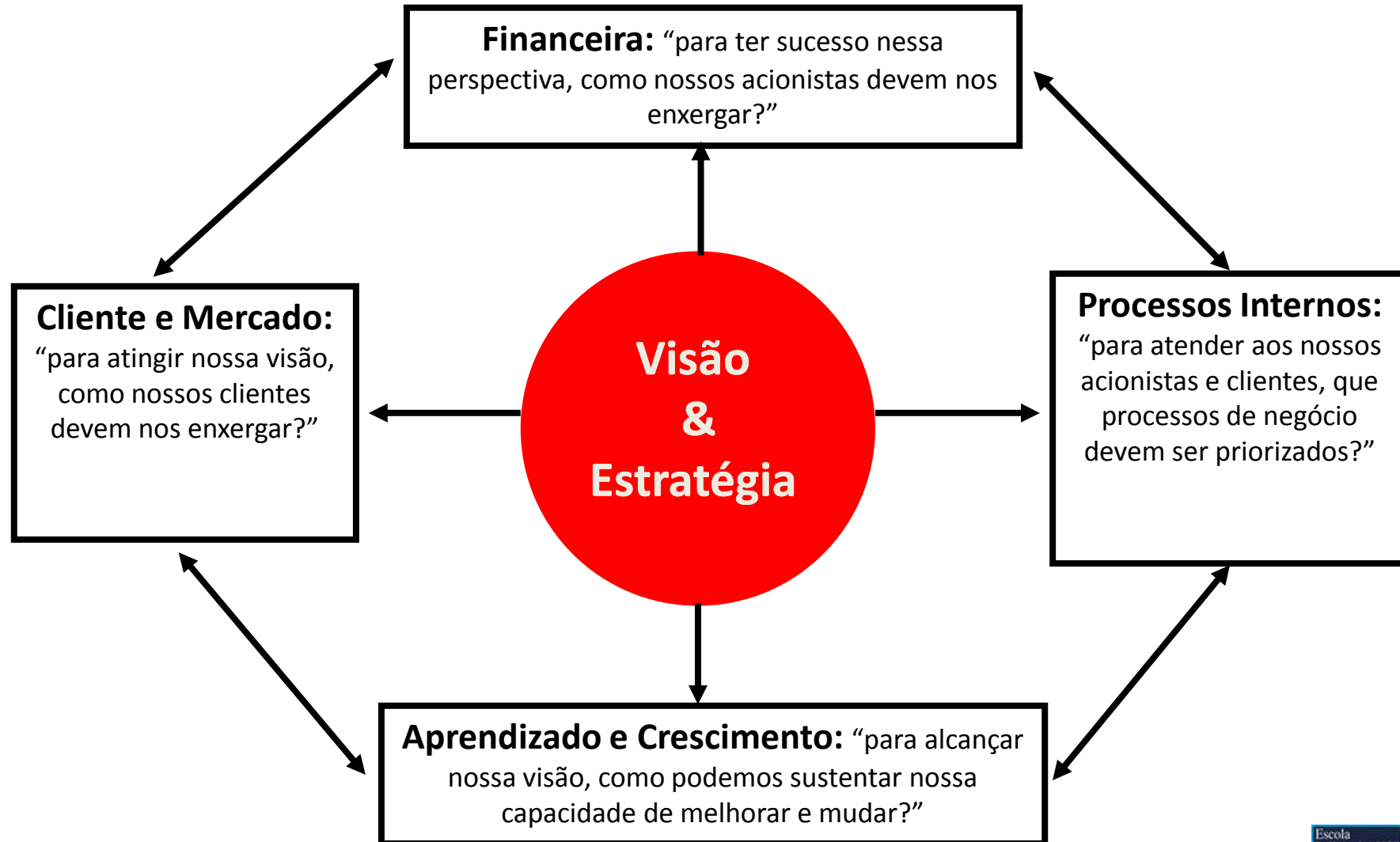
Estrutura do Balanced Scorecard



- O Balanced Scorecard resume, em um único documento, o Mapa Estratégico da Organização, o qual tem o objetivo de retratar o desempenho da organização contemplando quatro Perspectivas vitais para o sucesso presente e futuro de uma organização:
 - Perspectiva Financeira
 - Perspectiva do Cliente e do Mercado
 - Perspectiva dos Processos Internos
 - Perspectiva do Crescimento e do Aprendizado

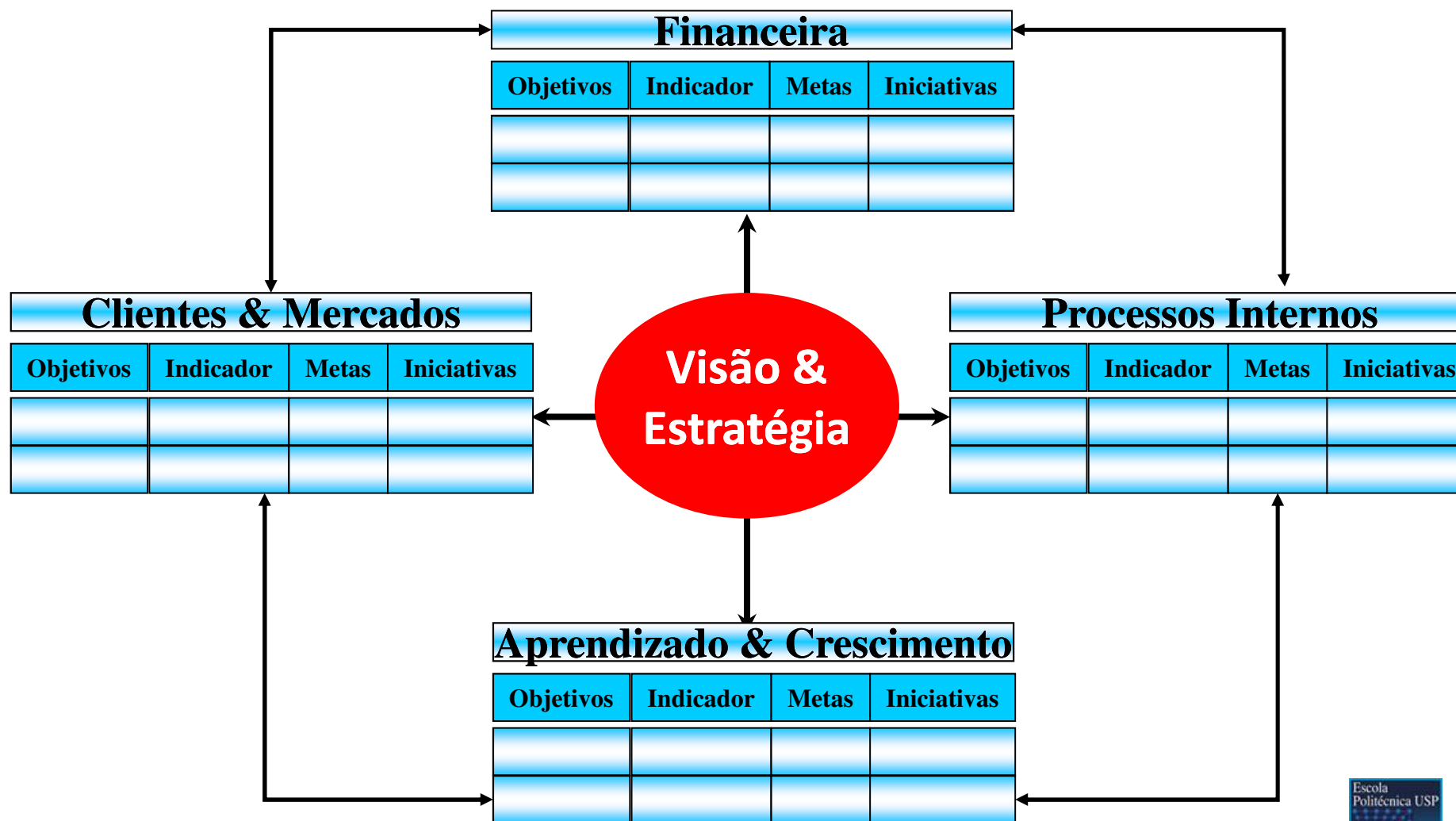


As 4 Perspectivas do BSC





Conjunto Equilibrado de Indicadores de Performance





Conjunto Equilibrado de Indicadores de Performance

- Esse conjunto equilibrado de indicadores resulta num mapa claro da visão e das estratégias da organização, convertendo-as em ação efetivas
- O BSC fornece feedback tanto dos processos internos como dos resultados externos a fim de buscar, continuamente, uma melhor performance estratégica e melhores resultados
- No BSC as perspectivas de todos os stakeholders (partes interessadas no negócio) são contempladas, proporcionando o alinhamento estratégico da organização e de suas unidades de negócio, promovendo uma visão do negócio ao mesmo tempo sintética e abrangente



Perspectiva Financeira - Exemplos de Indicadores



- Valor para o acionista
- Aumento de faturamento (estratificado ou não)
- Redução de custos / despesas
- retorno sobre investimento
- Outras métricas



Perspectiva Mercados e Clientes - Exemplos de Indicadores



- Market Share
- Índice de retenção de clientes
- Índice de entrada de novos clientes
- Satisfação do cliente
- Rentabilidade por cliente
- Outras métricas



Perspectiva dos Processos Internos - Exemplos de Indicadores



- Índice de inovação
- Produtividade das operações
- Lead Time
- Time to Market
- Custos da qualidade
- Outras métricas



Perspectiva Crescimento e Aprendizado - Exemplos de Indicadores



- Capacitação da força de trabalho
- Sistemas de informação
- Motivação da força de trabalho
- Empowerment
- Outras métricas



Exercício

- Identifique as forças motivadoras de sua organização da seguinte forma:

a maior força deve ter o número 1

as três maiores forças reservas devem ter os números 2, 3 e 4

- Produtos e serviços oferecidos..... _____
- Mercados atendidos..... _____
- Tecnologia..... _____
- Capacidade de produção..... _____
- Operações..... _____
- Método de distribuição..... _____
- Recursos naturais..... _____
- Outros _____





Como você classificaria as seguintes métricas (1/3)?



F... Financeira

C... Clientes e mercados

I ... Processos Internos

A ... Aprendizado e Crescimento

- Uso da garantia ()
- Atendimento ao prazo de entrega ()
- Volume processado ()
- Cobranças atrasadas por erro interno ()
- Tempo de ciclo ()
- Índice de refugos ()
- Custo unitário de produção ()
- Investimento em treinamento por funcionário ()



Como você classificaria as seguintes métricas (2/3)?



F... Financeira

C... Clientes e mercados

I ... Processos Internos

A ... Aprendizado e Crescimento

- n.º horas em retrabalho ()
- Índice de turn-over ()
- Índice de promoções internas ()
- Atendimento ao orçamento ()
- Acuracidade do inventário ()
- n.º grupos de melhoria ()
- Receita / Faturamento ()
- % atendimento aos requisitos ISO 9001 ()



Como você classificaria as seguintes métricas (3/3)?



F... Financeira

C... Clientes e mercados

I ... Processos Internos

A ... Aprendizado e Crescimento

- Lucro por ação ()
- Satisfação do cliente ()
- Satisfação dos funcionários ()
- Índice de demissões voluntárias ()
- Avarias no transporte ()
- Outros: _____ ()



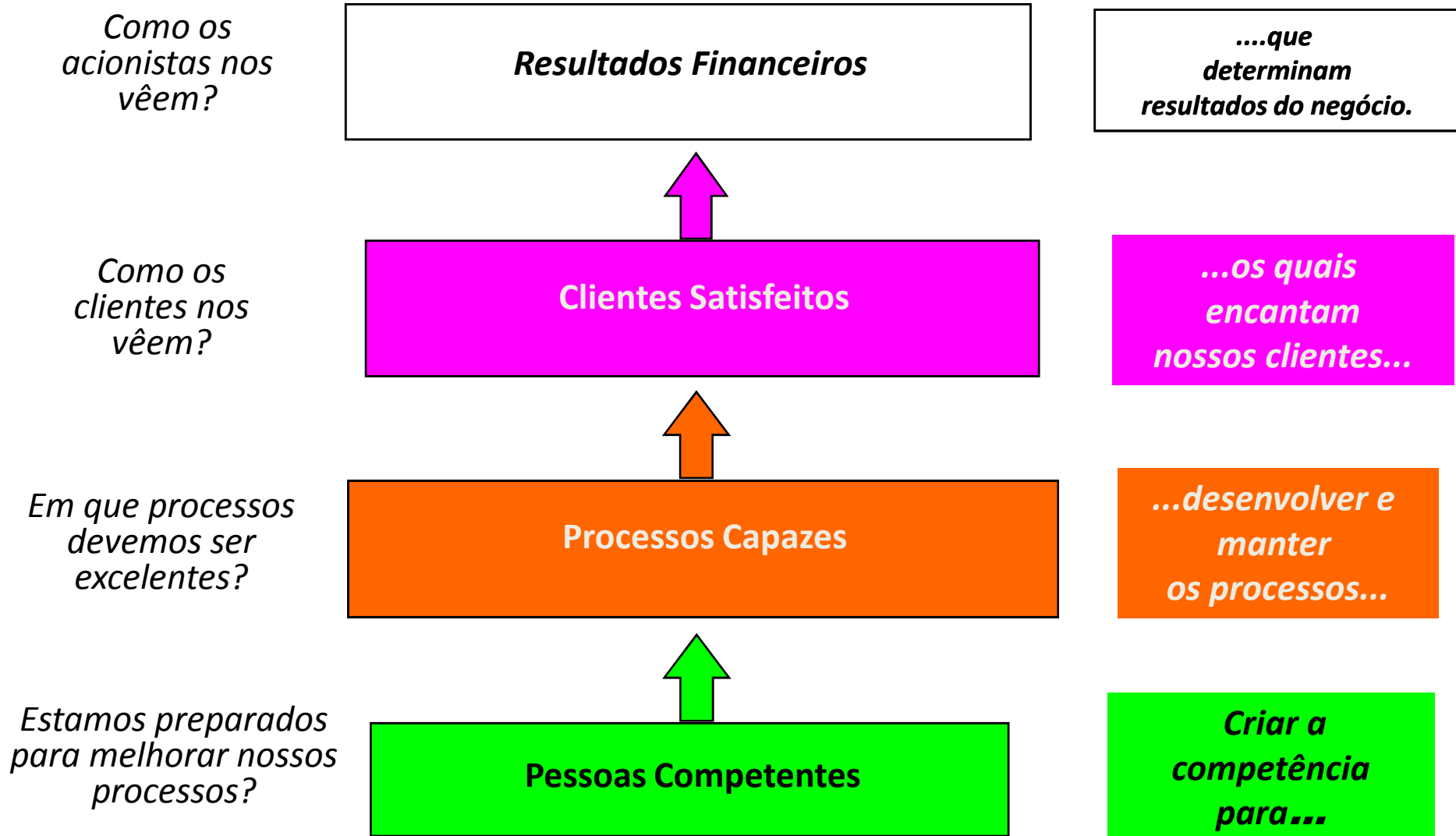
Relações de Causa e Efeito entre os Scorecards



- Uma estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos:
 - se nós aumentarmos a qualificação da nossa força de trabalho, então a qualidade das operações vai melhorar...
 - se a qualidade das operações melhorar, então a entrega no prazo vai melhorar...
 - se a entrega no prazo melhorar, então o cliente vai continuar fazendo negócios conosco (maior retenção de clientes)...
 - se o índice de retenção de clientes melhorar, então a receita por cliente vai melhorar.



BSC: Relação Entre as Perspectivas





Exemplo 1

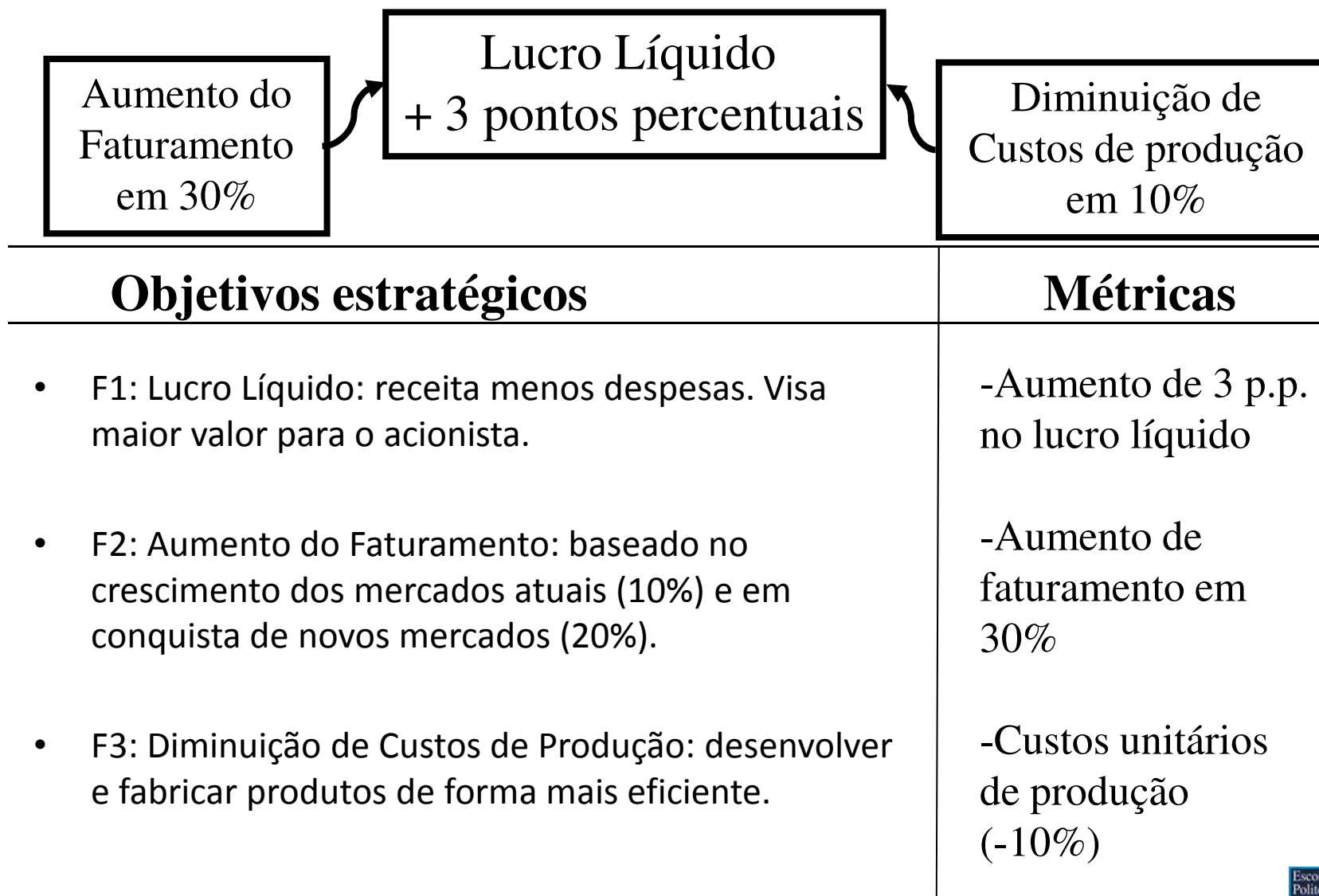


- Empresa que fabrica componentes magnéticos para motores de corrente contínua e anéis para auto-falantes.

- Objetivos Estratégicos:
 - Fornecer para mercado da América Latina;
 - Consolidar a posição no Mercosul;
 - Aumentar posição no segmento de auto-peças.

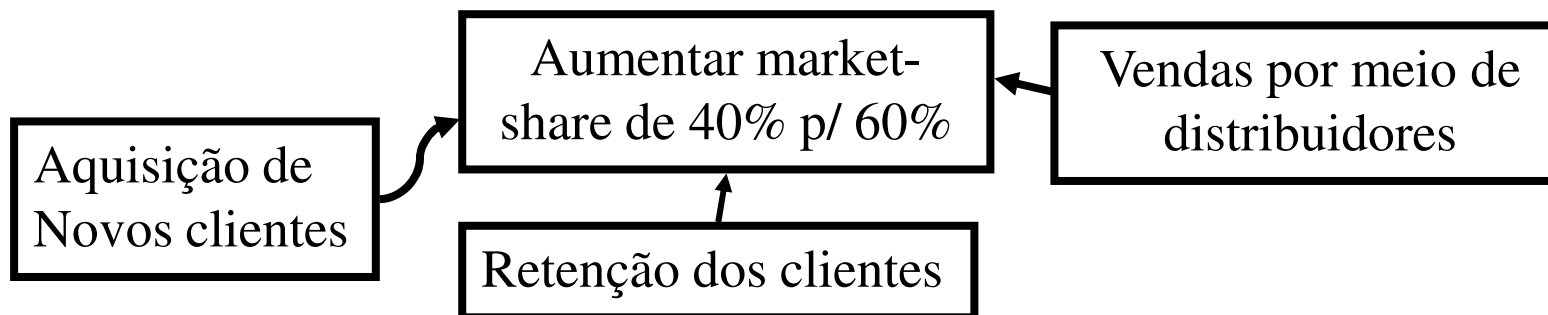


Exemplo Perspectiva Financeira





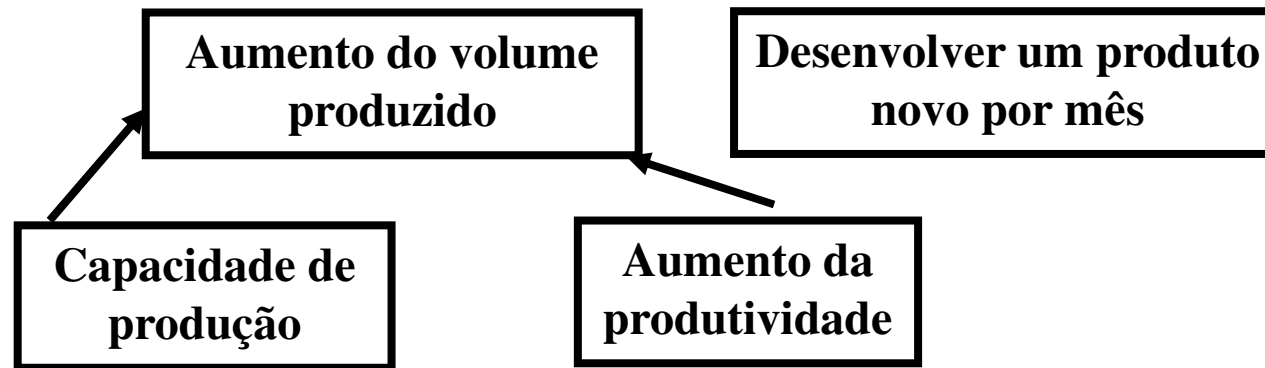
Exemplo Perspectiva Mercado e Clientes



Objetivos estratégicos	Métricas
C1: <u>Market-Share</u> : Aumentar a participação no mercado como um todo, incluindo Am. Latina, Mercosul e aumento no Brasil.	-Passar de 40% para 60%
C2: <u>Retenção de Clientes</u> : consolidar liderança no mercado através de produtos com preço competitivo, qualidade e satisfação do cliente.	-100% de clientes retidos -Índice de satisfação acima de 90%
C3: <u>Vendas por meio de distribuidores</u> : viabilizar entrada em compradores de baixo volume através de distribuidores.	-Viabilizar comercializ. de R\$ XXX mil p/ este meio
C4: <u>Aquisição de Novos Clientes</u> : desenvolver novos produtos para alcançar novos clientes	- Comercializar R\$ YYY mil com novos produtos



Exemplo Perspectiva Proc. Internos



Objetivos estratégicos	Métricas
<p>I1: <u>Aumento do Volume Produzido</u>: para viabilizar o aumento de faturamento, deve-se aumentar o volume fabricado.</p> <p>I2: <u>Desenvolver um produto novo por mês</u>.</p> <p>I3: <u>Aumento da produtividade</u>: o aumento de volume pode ser viabilizado por meio do aumento da produtividade.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Aumento de 40% na capacidade- Número de produtos novos lançados- Diminuição do tempo de set-up em 30%.



Aumento do parque fabril em 20%

Investir na área de Engenharia

Treinamento da força de Trabalho - produção

Objetivos estratégicos

Métricas

A1: Aumento do Parque Fabril: para viabilizar o aumento da capacidade de produção.

A2: Treinamento força de trabalho - produção: formar grupos de CCC para aumento da produtividade.

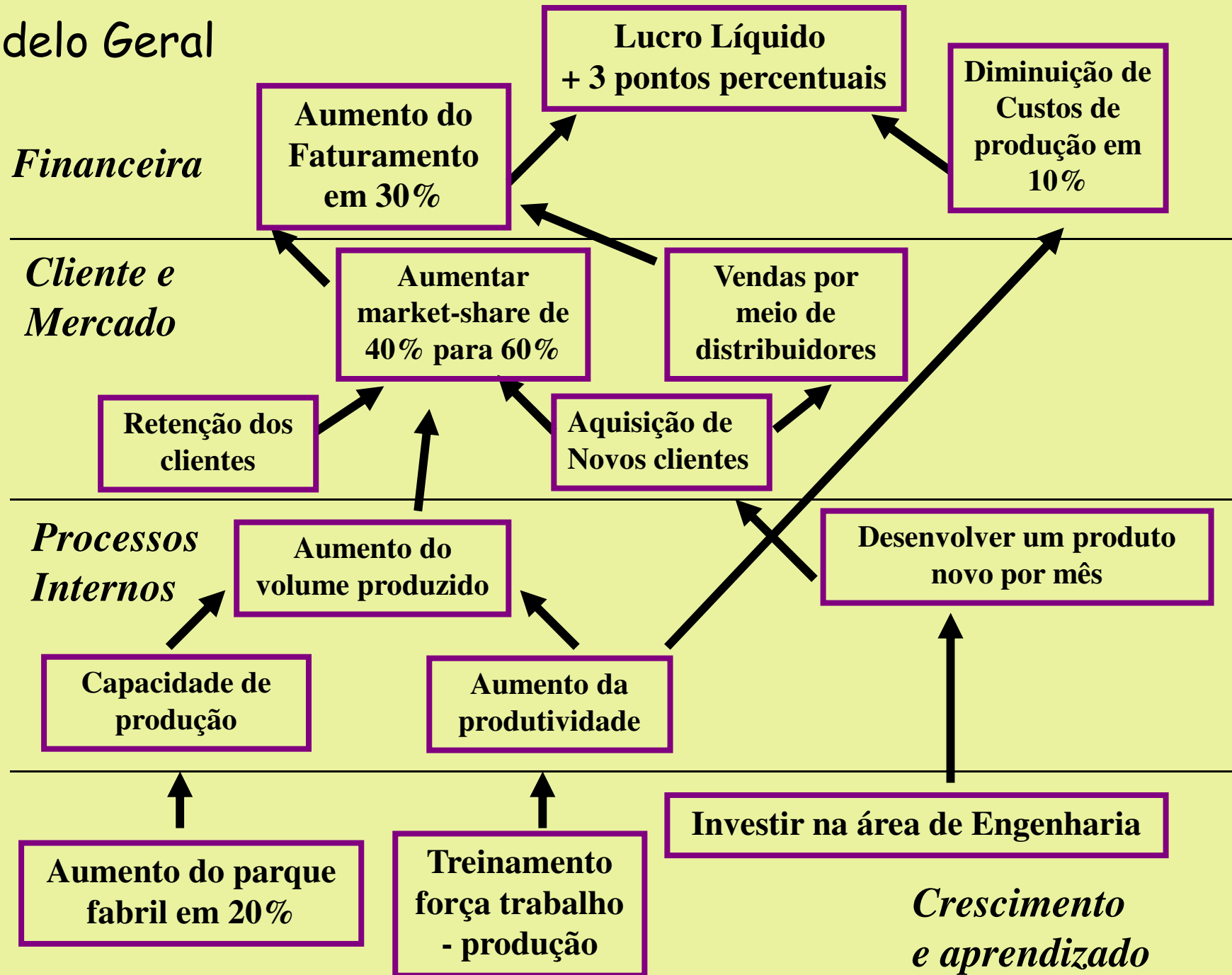
A3: Investir na área de Engenharia: criar a Gerência de Desenvolvimento de Novos Produtos e contratar pessoal especializado nos produtos dos clientes potenciais.

- Adquirir 2 novas máquinas.

- % de empregados fábrica participando de grupos CCC.

- Investimento total da ordem de R\$ FFF mil reais e contratação de 2 engenheiros especialistas.

Modelo Geral





Exemplo 2

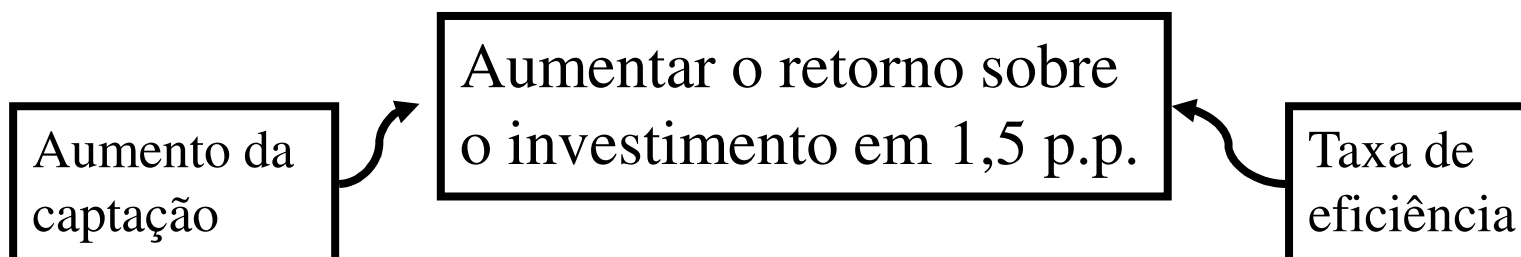


- Empresa do setor bancário de grandes clientes (pessoas físicas e jurídicas).

- Objetivos Estratégicos:
 - Manter rentabilidade estável pouco acima da média do mercado;
 - Diferenciação por meio de produtos novos;
 - Uso de tecnologia.



Perspectiva Financeira



Objetivos estratégicos	Métricas
F1: <u>Retorno sobre o investimento</u> : proativamente aumentar a taxa de retorno do banco para um nível sustentável que exceda aos níveis da concorrência	Retorno sobre investimento (de 18% para 19,5%)
F2: <u>Taxa de eficiência</u> : obter taxa de eficiência de 50% ou menos por meio da gestão das despesas de overhead	Relação custo/receita (meta abaixo de 50%)
F3: <u>Aumentos da captação</u> : desenvolver produtos que atraiam mais depósitos e aumentar a variedade de produtos por unidade de negócio	Volume captado – aumento constante de 3% ao mês



Perspectiva Mercado e Clientes



Objetivos estratégicos

C1: Fornecer imagem diferenciada da marca: comunicar e demonstrar a reputação do banco para qualidade e inovação a fim de maximizar o valor percebido pelo cliente

C2: Fornecimento de serviço excelente: aumentar nossa reputação para dar valor ao cliente focando no momento da verdade com o cliente

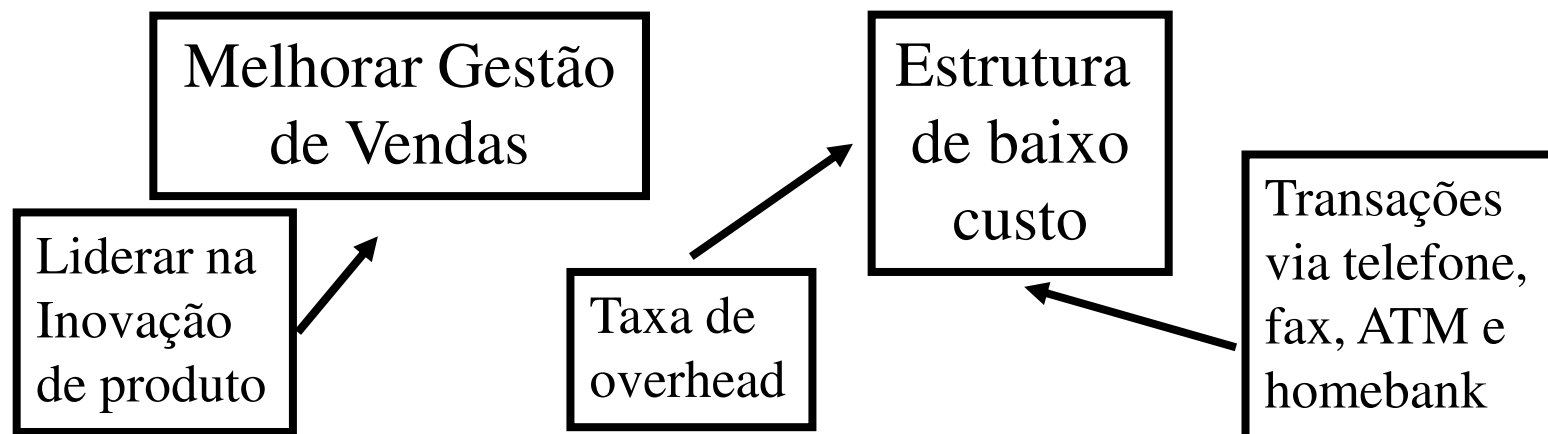
C3: Oferecer serviços personalizados

Métricas

- Diferencial de preço aplicado (premium price de até 10%)
- Receitas advindas de novos produtos (pelo menos 15% da captação anual com novos produtos)
- Retenção de clientes em mercados definidos (90%)
- n.º contas fechadas (-5% da base)
- n.º reclamações (-1,5%)
- pesquisa satisfação cliente acima de 80%



Perspectiva Processos Internos



Objetivos estratégicos	Métricas
<p>I1: <u>Estrutura de baixo custo</u>: melhorar a taxa de overhead, aumentando transações via telefone, fax, ATM e homebank</p> <p>I2: <u>Melhorar gestão de vendas</u>: melhorar vendas por ligação, incentivar vendas de novos produtos.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Taxa de overhead- % transações via telefone, fax, ATM e homebank - Vendas por ligação de vendas- Novas vendas por ponto de venda



Perspectiva Crescimento e Aprendizado



Alinhar
organização
c/ tecnologia

Desenvolver
a cultura do
vendedor

Treinamento
da força de
trabalho

Objetivos estratégicos

A1: Tecnologia: utilizar a mais moderna tecnologia disponível

A2: Cultura do vendedor: todos os empregados devem atuar como vendedores nas suas atividades, fornecendo soluções que agreguem valor aos clientes

A3: Treinamento da força de trabalho: aprendizado contínuo nas competências chave

Métricas

- % da força de trabalho conectada à rede

- % de empregados com sucesso no treinamento de vendas
- % das vendas de “não vendedores”

- n.º horas treinamento/ empregado
- índice de retenção de empregados chave

Modelo Geral

Financeira

Aumento da captação

Aumentar o retorno sobre o investimento em 1,5 p.p.

Taxa de eficiência

Cliente e Mercado

Fornecer Imagem Diferenciada da Marca

Serviços Excelentes

Oferecer serviços personalizados

Processos Internos

Melhorar Gestão de Vendas

Estrutura de baixo custo

Vendas por ligação

Liderar na Inovação

Taxa de overhead

Transações canais alternativos

Desenvolver a cultura do vendedor

Treinamento da força de trabalho

Crescimento e aprendizado

Alinhar organização c/ tecnologia



Observações



- Uma boa estrutura do Scorecard deve conter tanto indicadores de resultados quanto direcionadores de desempenho:
 - indicadores de resultados sem direcionadores de desempenho não comunicam como os resultados serão obtidos
 - indicadores de resultados mostram, de fato, se as melhorias foram traduzidas em desempenho final (financeiro)



Fernando Tobal Berssaneti

Copyright © 2017

Todos direitos reservados. Reprodução ou divulgação total ou parcial deste documento é expressamente proibido sem o consentimento formal, por escrito, do Profissional.

