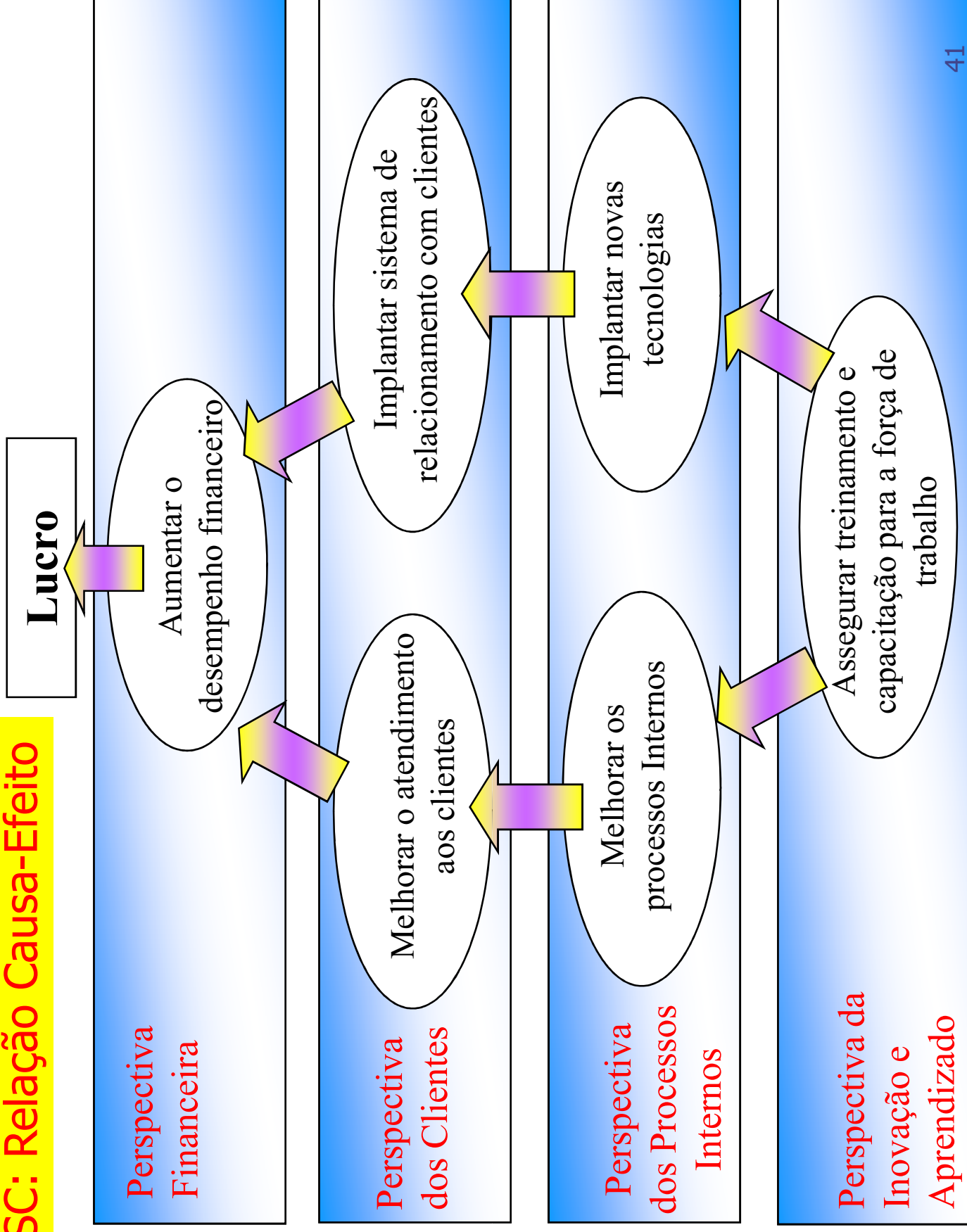
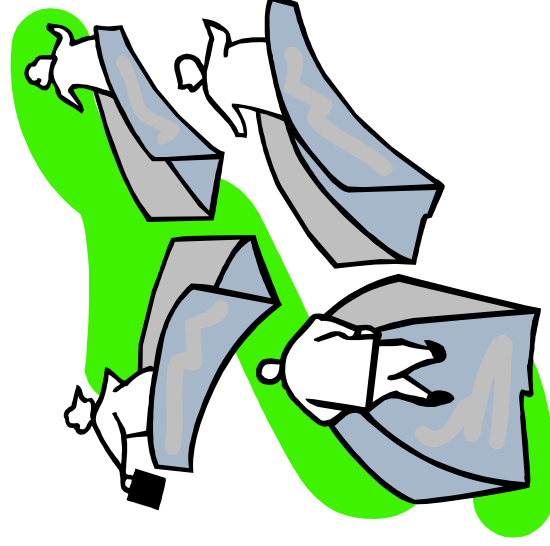
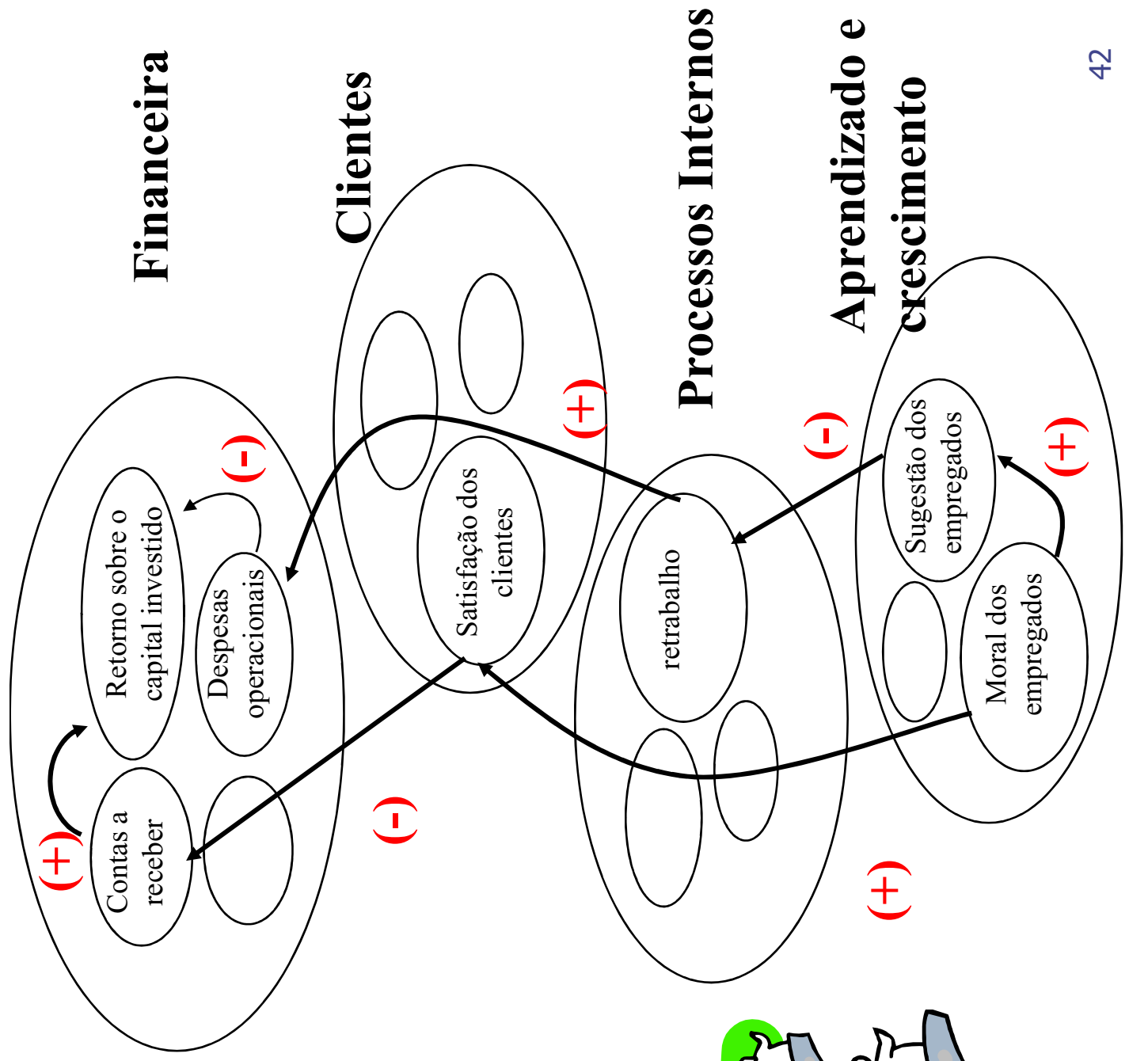


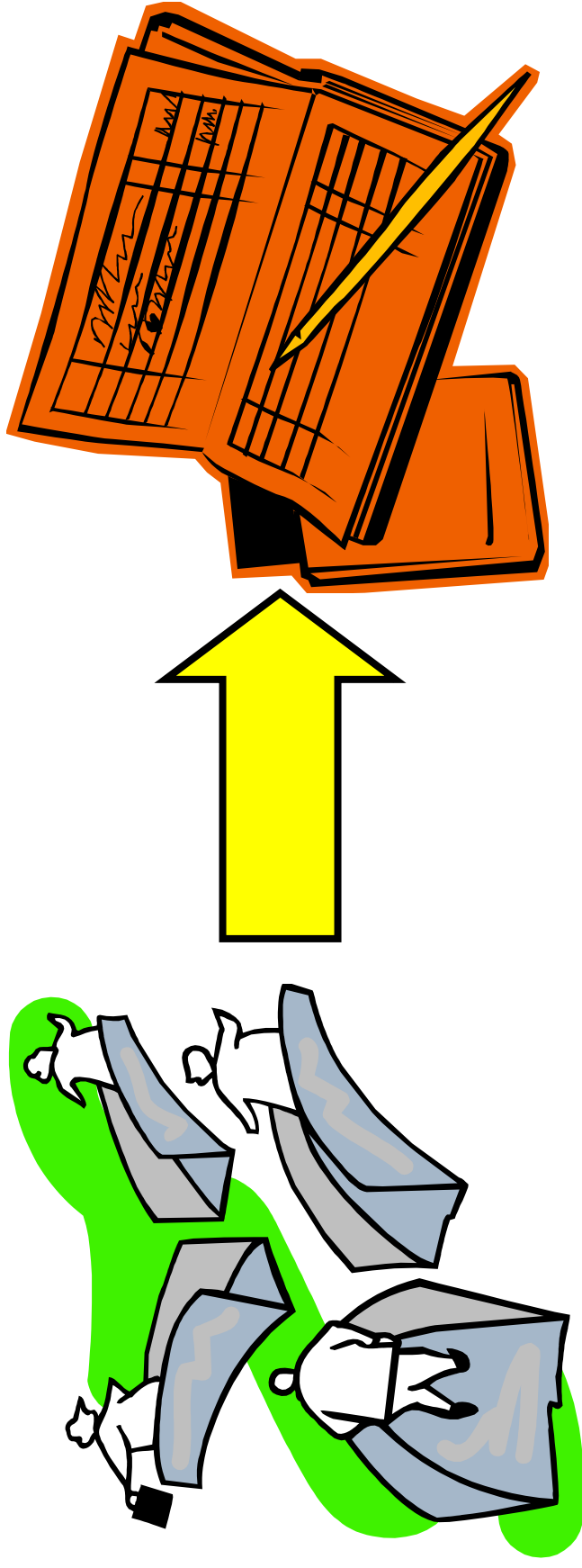
BSC: Relação Causa-Efeito



BSC: Relação Causa-Efeito



MAPAS ESTRATÉGICOS



São mapas que permitem visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores

| Perspectivas | Mapa da Estratégia | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas | Ações |
|---------------------------|--------------------|---|---|--|--|
| Financeira | | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Crescimento do Negócio ◆ Participação no Mercado | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Lucro operacional ◆ Crescimento do negócio | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento de 20% no lucro ◆ Aumento de 12% no faturamento | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento de pontos de vendas ◆ Expansão do crédito |
| Clientes | | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Satisfação do cliente ◆ Fidelização do cliente | <ul style="list-style-type: none"> ◆ % de retenção de clientes ◆ % satisfação de clientes ◆ Crescimento vendas/ano | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento de 50% na retenção ◆ Aumento de 15% na satisf. ◆ Aumento de 12% nas vendas | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Intensificação da propaganda ◆ Ampliação de vendedores ◆ Implantação do atendimento ao cliente |
| Processos Internos | | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Melhoria da qualidade da fabricação ◆ Maior eficiência | <ul style="list-style-type: none"> ◆ % de produtos fabricados sem defeitos | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Melhoria de 30% na qualidade ◆ Aumento de 10% na eficiência | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Programa de qualidade total ◆ Programa de produtividade |
| Aprendizado e Crescimento | | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Treinar e equipar o pessoal ◆ Maior motivação do pessoal | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Produtividade do pessoal ◆ Melhoria do clima organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento de 10% na produtividade ◆ Melhoria do clima organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Implantação da Universidade Corporativa ◆ Aumento do treinamento |

Caso Real



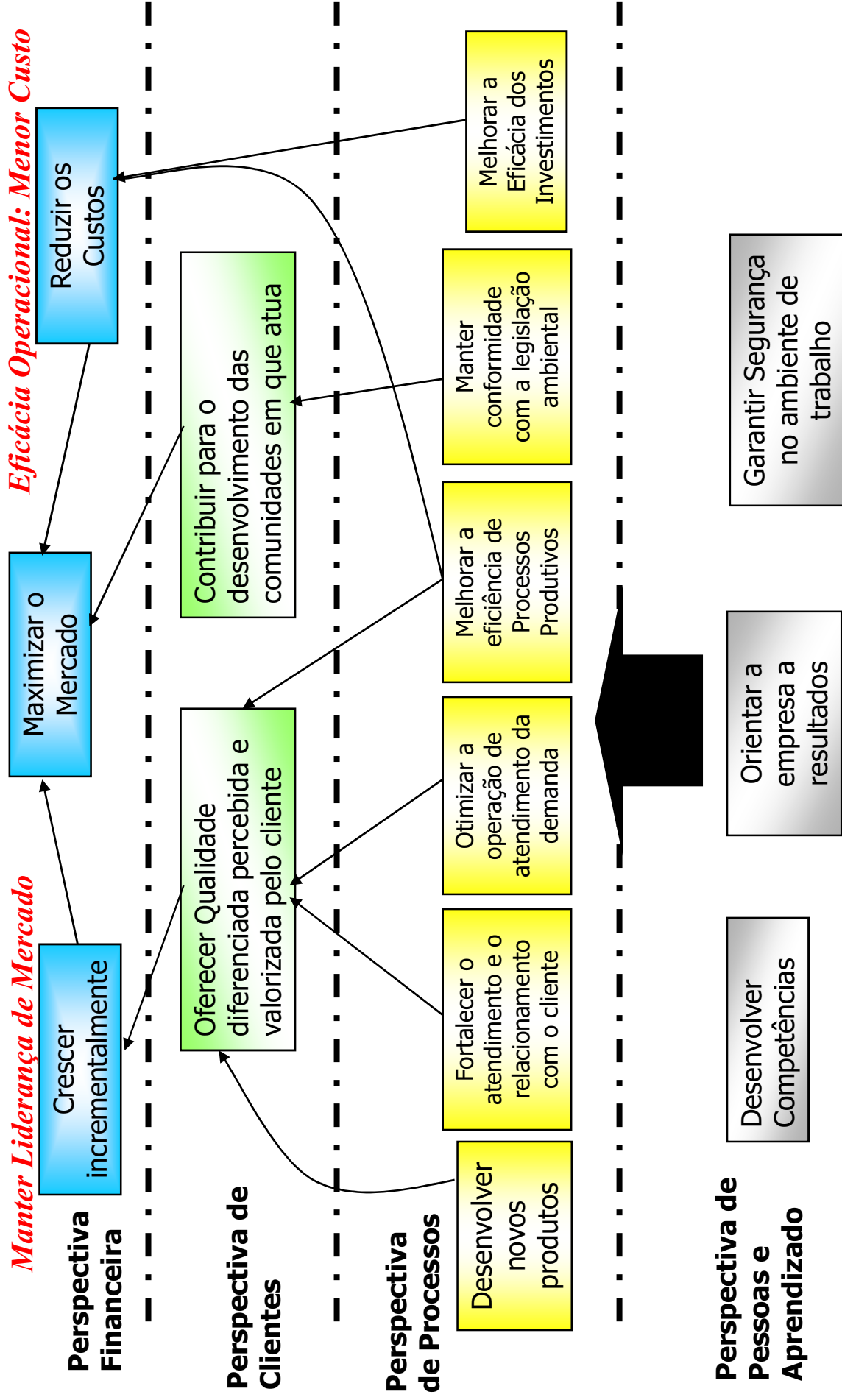
MAPA ESTRATÉGICO

E

INDICADORES



Visão: "Ser uma Empresa Internacional de Classe Mundial"





GERDAU

BSC: Objetivos Estratégicos e seus Indicadores

| Perspectiva Financeira | |
|-------------------------------|---------------------------|
| Objetivo estratégico | Indicador |
| Maximizar o resultado | Lucro Operacional Líquido |
| Crescer incrementalmente | Participação de Mercado |
| | Faturamento |
| Reduzir custos | Custo Total |
| | Produtividade |

| Perspectiva de Clientes | |
|--|--|
| Objetivo Estratégico | Indicador |
| Obter qualidade diferenciada percebida e valorizada pelo cliente | Satisfação de clientes |
| | Posicionamento dos produtos em relação a concorrência. |
| Contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde atuamos | Imagem junto à Comunidade |

| Perspectiva de Processos Internos | |
|---|---|
| Objetivo Estratégico | Indicador |
| Manter conformidade com a legislação ambiental | Índice de conformidade ambiental |
| Desenvolver novos produtos | % Entregas de novos produtos |
| Fortalecer o atendimento e o relacionamento com o cliente | Cumprimento das metas de nível de serviço. Número de reclamações de clientes |
| Otimizar operação de atendimento da demanda | Atendimento aos prazos de entrega |
| Melhorar eficiência de processos produtivos | Utilização da Capacidade Instalada Perdas de matéria-prima |
| Melhorar a Eficiência e Eficácia dos Processos de Investimentos | Atrasos em projetos de investimentos Avaliação de Retorno |

| Perspectiva de Pessoas e Aprendizado | |
|---|--|
| Objetivo Estratégico | Indicador |
| Orientar a empresa a resultados | Pesquisa com Colaboradores |
| Desenvolver competências | Nível de atendimento ao perfil de competências |
| Garantir segurança no ambiente de trabalho | Total de Acidentes |

Detalhamento dos Indicadores

| Indicador Estratégico BSC | Descrição do Indicador | Fórmula | Unidade de Medida | Critério de Acompanhamento | Frequência de Mensuração | Responsável pelo Indicador |
|---|---|--|-------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Nível de Atendimento ao Perfil de Competências | Mede o nível de alcance do perfil de competências (técnica, humana e conceitual) por grupo de cargos. | A/B A= N: Fatores acima da meta B= N: Total de fatores | % | Status | Anual | RH |

METAS CORPORATIVAS

| Indicador | Metas (% em relação a 2001) | | |
|---|-----------------------------|-------|-------|
| | 2002 | 2003 | 2004 |
| Financeira | | | |
| Lucro operacional líquido | +16% | +23% | +30% |
| Participação de mercado | +3% | +5% | +6% |
| Faturamento | +4% | +12% | +16% |
| Custo total | -1,5% | -2,9% | -2,4% |
| Produtividade | +4% | +10% | +12% |
| Clientes | | | |
| Satisfação de clientes | +15% | +20% | +30% |
| Número de reclamações de clientes | -30% | -47% | -58% |
| Posicionamento dos produtos em relação a concorrência | +12% | +15% | +20% |
| Imagem junto à Comunidade | +5% | +12% | +18% |

METAS CORPORATIVAS

| Indicador | Metas (% em relação a 2001) | | |
|--|-----------------------------|-------------|-------------|
| | 2002 | 2003 | 2004 |
| Processos Internos | | | |
| Índice de conformidade ambiental | +48% | +67% | +73% |
| % Entregas de novos produtos | +7% | +21% | +26% |
| Cumprimento das metas de nível de serviço. | +15% | +20% | +30% |
| Número de reclamações de clientes | -30% | -47% | -58% |
| Atendimento aos prazos de entrega | +12% | +50% | +50% |
| Utilização da Capacidade Instalada | +45% | +45% | +45% |
| Perdas de matéria-prima | -17% | -24% | -27% |
| Atrasos em projetos de investimentos | -25% | -50% | -75% |
| Avaliação de Retorno | +4% | +4% | +8% |
| Pessoas e Aprendizado | 2002 | 2003 | 2004 |
| Pesquisa com Colaboradores | +5% | +8% | +10% |
| Nível de atendimento ao perfil de competências | +2,5% | +5% | +8% |
| Total de Acidentes | -25% | -50% | -90% |

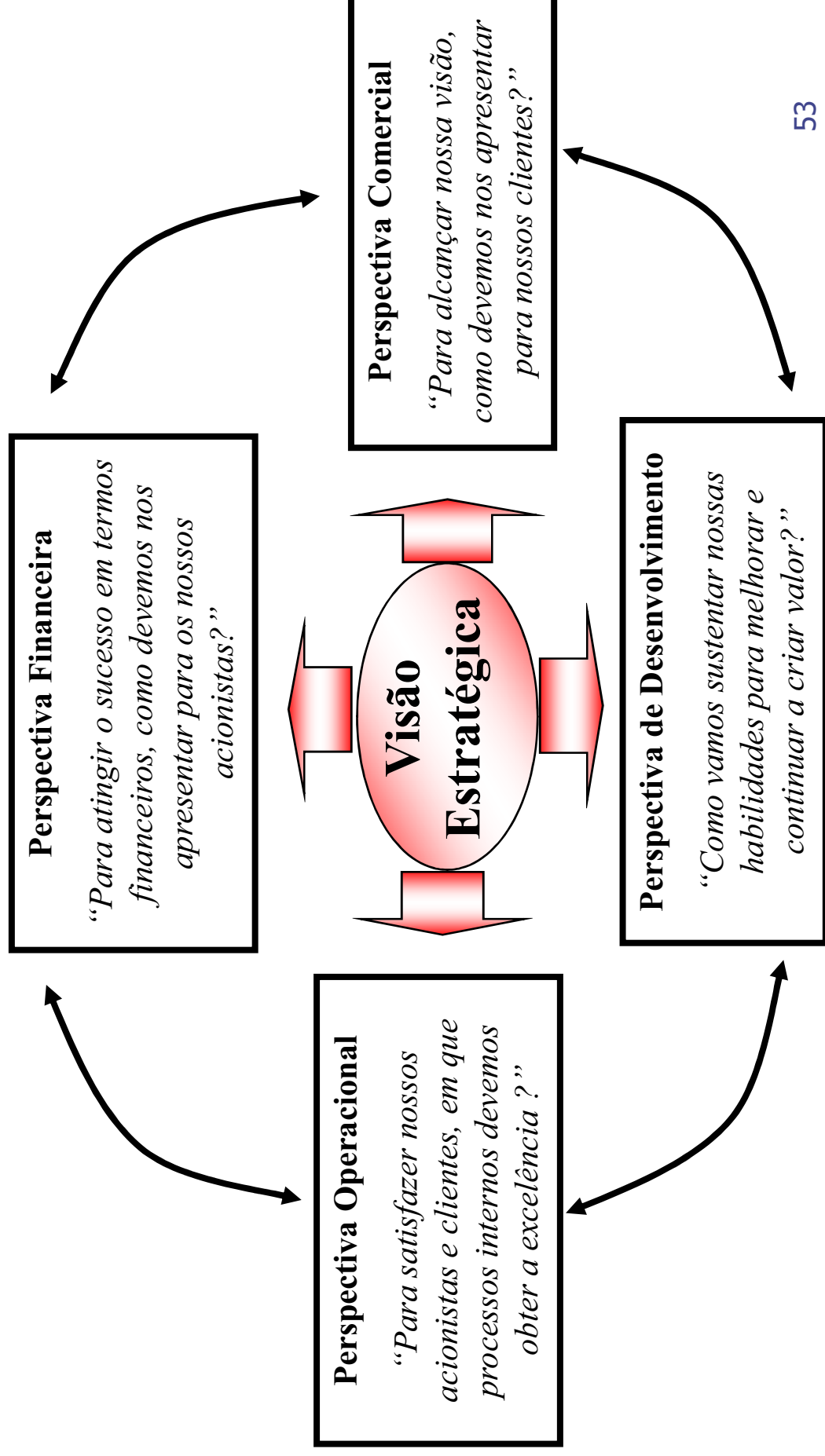
Caso Real

VALE DO RIO DOCE

MAPA ESTRATÉGICO
E
INDICADORES

Painel de Controle Integrado

... que são compensadas pelo Painel de Controle Integrado, que é um sistema de gestão abrangendo variáveis financeiras, comerciais, operacionais e de desenvolvimento...



VALE DO RIO DOCE - Indicador Comercial

| DEPE | PREÇO MÉDIO EXECUTADO | Código PEC02 |
|-------------------------|--|--------------|
| Definição: | Receita média por unidade de volume; não é calculado como média ponderada dos preços de cada contrato; não inclui as despesas/multas por qualidade | |
| Forma de | Receita líquida | |
| Cálculo: | $\frac{\text{-----}}{\text{Volume}}$ [US\$] | |
| | Receita líquida: receita total (ou por mercado) do período considerado [US\$] | |
| | Volume: volume total (ou por mercado) embarcado no período considerado [t] | |
| Responsável: | Planejamento de Vendas (GEPAC) | |
| Fonte: | SIEM | |
| Disponibilidade: | Disponível | |

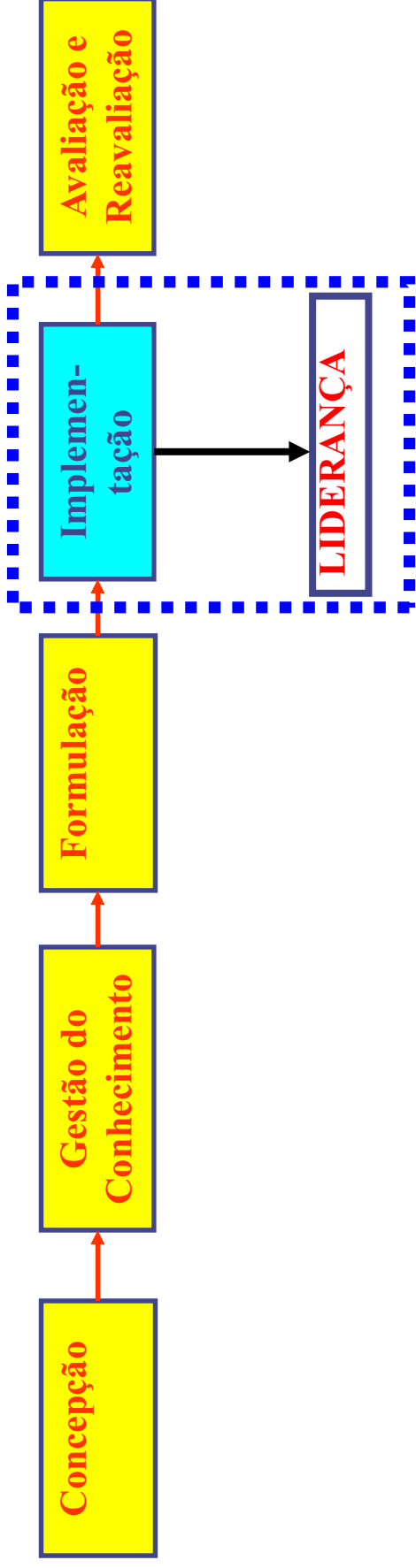
VALE DO RIO DOCE - Indicador Comercial

| DEPE | DESPESAS POR QUALIDADE | Código PEC04 |
|--------------------------|--|--------------|
| Definição: | Valor total das multas pagas pela CVRD em função de produtos entregues fora da especificação contratual, mais despesas em função de desempenho e manuseio dos produtos | |
| Forma de Cálculo: | $DQ_1 + DQ_2 + \dots$ [US\$] | |
| Responsável: | Planejamento de Vendas (GEPAC) | |
| Fonte: | SIEM | |
| Disponibilidade: | Disponível | |

VALE DO RIO DOCE - Indicador de Desenvolvimento

| DEPE | TAXA DE FREQUENCIA DE ACIDENTE CPT | Código PED01 |
|-------------------------|--|--------------|
| Definição: | Razão entre o número de acidentes ocorridos na planta de pelotização (incluindo as 6 usinas) e o número de homens-hora de exposição ao risco, ou seja, às atividades ligadas à operação da planta | |
| Forma de | Acidentes x 10 ⁶ | |
| Cálculo: | ----- [10 ⁶ acidentes /hh exposição] hh exposição ao risco | |
| | Acidentes: número de acidentes ocorridos na planta de pelotização no período considerado horas de exposição ao risco: número de homens-hora de exposição às atividades de operação, no período considerado | |
| Responsável: | Planejamento e Controle da Produção (GACOP) | |
| Fonte: | Relatório de qualidade | |
| Disponibilidade: | Disponível | 56 |

Gestão Estratégica



Não importa o tamanho da sua empresa, o que importa é o Modelo de Gestão e de Liderança