

# Q-Day 2010

Inovação AAA+

## Liderança, Estratégia e Balanced Scorecard



# Q-Day 2010

Inovação AAA+

- **Áreas de actuação:**

- Recrutamento e Selecção
- Outplacement
- Formação e Desenvolvimento Pessoal
- Assessment Centre
- Consultoria

[quidgest@quidgest.com](mailto:quidgest@quidgest.com) | [www.quidgest.com](http://www.quidgest.com)

SONHE E  
APAIXONE-SE, NÓS  
CONCRETIZAMOS!



**Quidgest**



# Q-Day 2010

Inovação AAA+

- **Escritórios :**

- Portugal - 8 escritórios
- Espanha - Madrid
- Angola - Luanda
- Cabo Verde – Cidade da Praia



SONHE E  
APAIXONE-SE, NÓS  
CONCRETIZAMOS!

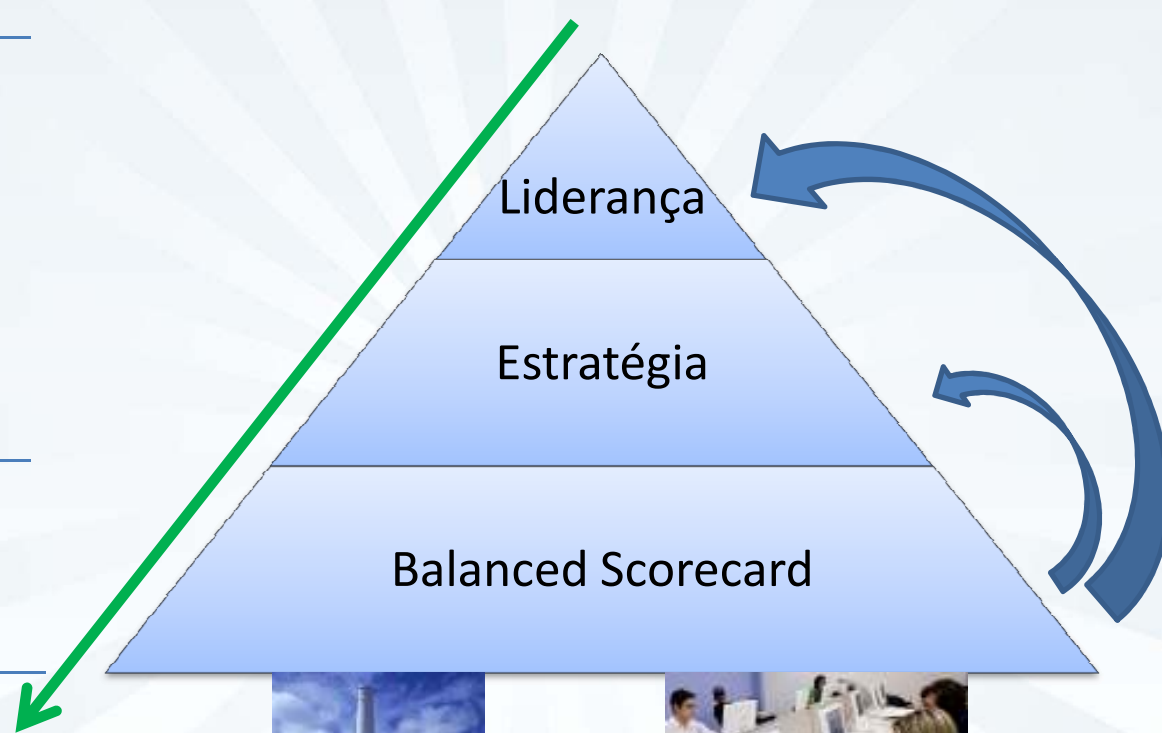


# Liderança, Estratégia e Balanced Scorecard

Q-Day  
2010

M/Longo  
Prazo

Curto  
Prazo



dia-a-dia

Quidgest

elevus  
people & business results

quidgest@quidgest.com | [www.quidgest.com](http://www.quidgest.com)  
info@elevus.pt | [www.elevus.pt](http://www.elevus.pt)

Liderança, Estratégia e Balanced Scorecard

**Q-Day**  
2010

# BALANCED SCORECARD

**Quidgest**

 **elevus**  
people & business results

quidgest@quidgest.com | [www.quidgest.com](http://www.quidgest.com)  
info@elevus.pt | [www.elevus.pt](http://www.elevus.pt)

- **BALANCED SCORECARD**

**Conceito**

- Criado por David Norton e Robert Kaplan;
- Metodologia para operacionalização e gestão da estratégia;
- Mecanismo para medição e avaliação do desempenho da organização;
- Conjunto de objectivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas convergentes;
- Performance do negócio medida através da avaliação da execução da estratégia (visão do médio/ longo prazo).

- **BALANCED SCORECARD**

- **4 Perspectivas**

- Perspectiva **Financeira**



- Perspectiva **Cliente**



- Perspectiva **Processos Internos**



- Perspectiva **Aprendizagem e Crescimento**



- BALANCED SCORECARD**

**Modelo**



- **BALANCED SCORECARD**

**VISÃO**

Tem como propósito descrever o que a organização deseja ser no futuro.

Deve ser:

Concisa; dirigida aos interessados; verificável; realizável; inspiracional.

- BALANCED SCORECARD

ESTRATÉGIA



# Liderança, Estratégia e Balanced Scorecard

- **BALANCED SCORECARD**

## ESTRATÉGIA

Perspectiva Financeira

Crescimento  
do Negócio

Criação de  
Valor para o  
Accionista

Rentabilidade  
do Negócio

- BALANCED SCORECARD**

## ESTRATÉGIA

Perspectiva Financeira

Crescimento  
do Negócio

Criação de  
Valor para o  
Accionista

Rentabilidade  
do Negócio

Perspectiva Clientes

Criação de  
Valor para o  
Cliente

- **PROPOSTA DE VALOR**

**Definição de Valor:**

“ Relação entre a contribuição da função para a satisfação da necessidade e o custo da função”.

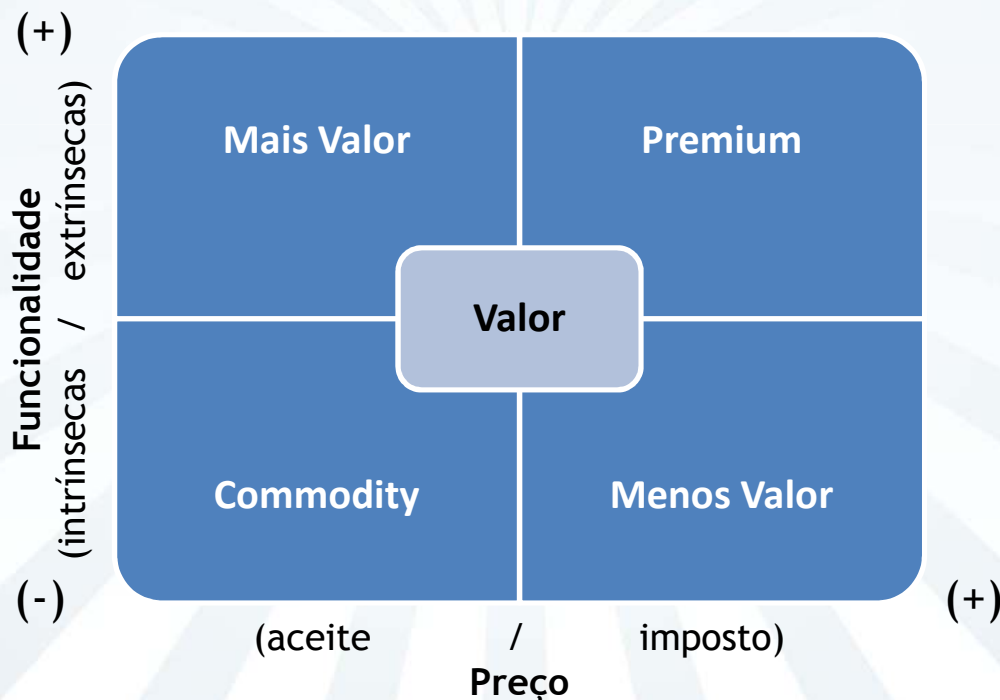
- **PROPOSTA DE VALOR**

## **O que oferecemos aos nossos clientes?**

- Funcionalidades Intrínsecas
- Funcionalidades Extrínsecas

- PROPOSTA DE VALOR

Matriz do Valor:



- Propostas de Valor Clássicas

## • Propostas de Valor Tradicionais

### Excelência Operacional

- Preços competitivos
- Conformidade do produto e/ ou serviço
- Facilidade de compra
- Disponibilidade
- Gama adequada

### Proximidade ao Cliente

- Relação
- Serviço
- Flexibilidade

### Produto Líder

- Desempenho superior
- Tempo de chegada ao mercado
- Marca/ imagem inovadora

- Propostas de Valor Ajustadas

- Propostas de Valor Ajustadas
  - Análise Matricial de Atributos (FCS)

**Atributos:**

A	Imagem/ credibilidade
B	Proximidade
C	Preço
D	Tempos de Execução
E	Competência da MP
F	Garantia
G	Soluções Adaptadas
H	SI de Suporte

Com ou sem Pareto !

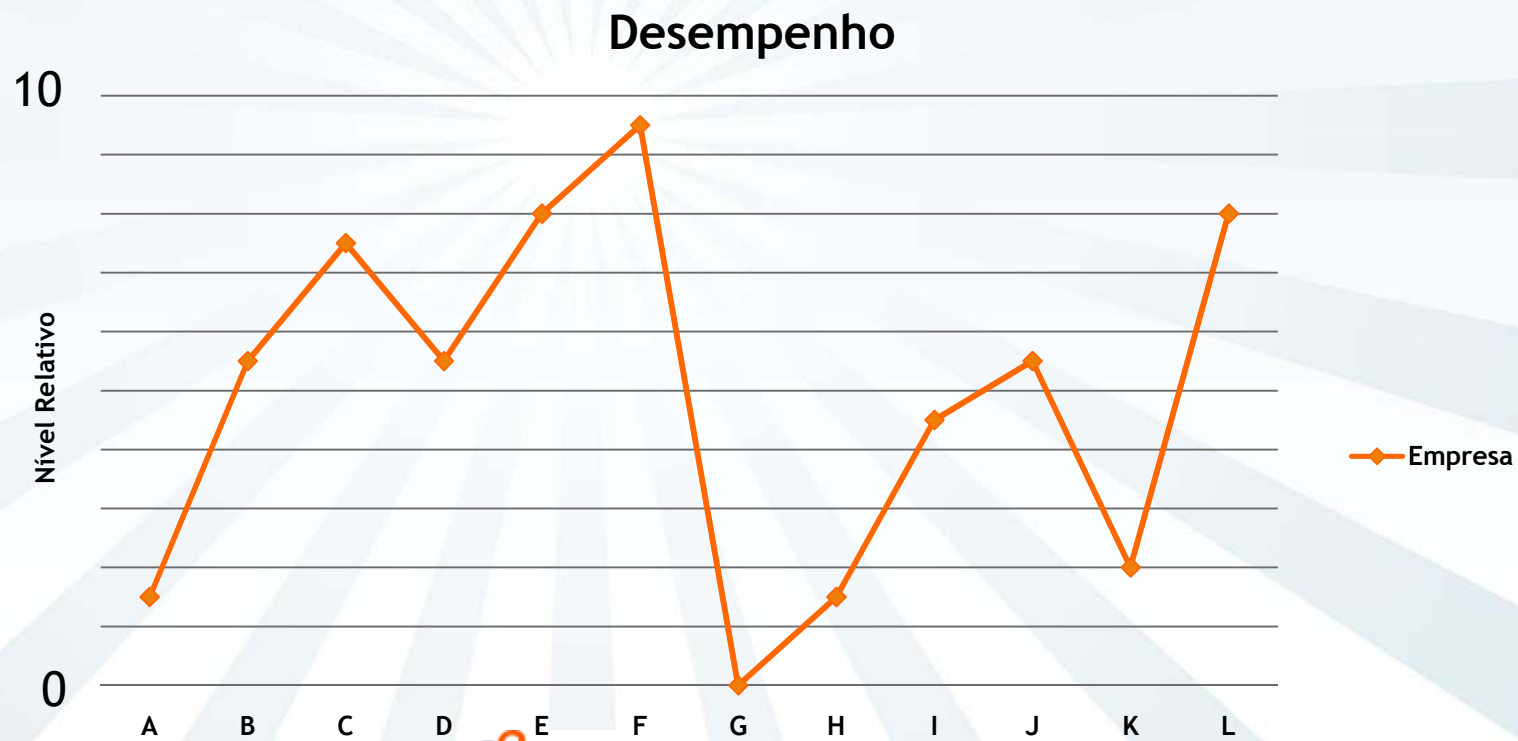
- Propostas de Valor Ajustadas
  - Análise Matricial de Atributos (FCS)

Atributos:		B	C	D	E	F	G	H		Cientes	Empresa
<b>A</b>	Imagem/ credibilidade	A2	A0	A1	E3	F2	G3	H2	A	3	5
<b>B</b>	Proximidade	B	C3	D2	E2	F2	G2	H2	B	0	2
<b>C</b>	Preço		C	C2	E0	C1	G0	C2	C	8	4
<b>D</b>	Tempos de Execução			D	E2	D0	G1	D0	D	2	2
<b>E</b>	Competência da MP				E	E2	E2	E2	E	13	8
<b>F</b>	Garantia					F	G1	F1	F	5	6
<b>G</b>	Soluções Adaptadas						G	G1	G	8	8
<b>H</b>	SI de Suporte							H	H	4	8

- Propostas de Valor Ajustadas
  - Curva do Valor

**Atributos:**

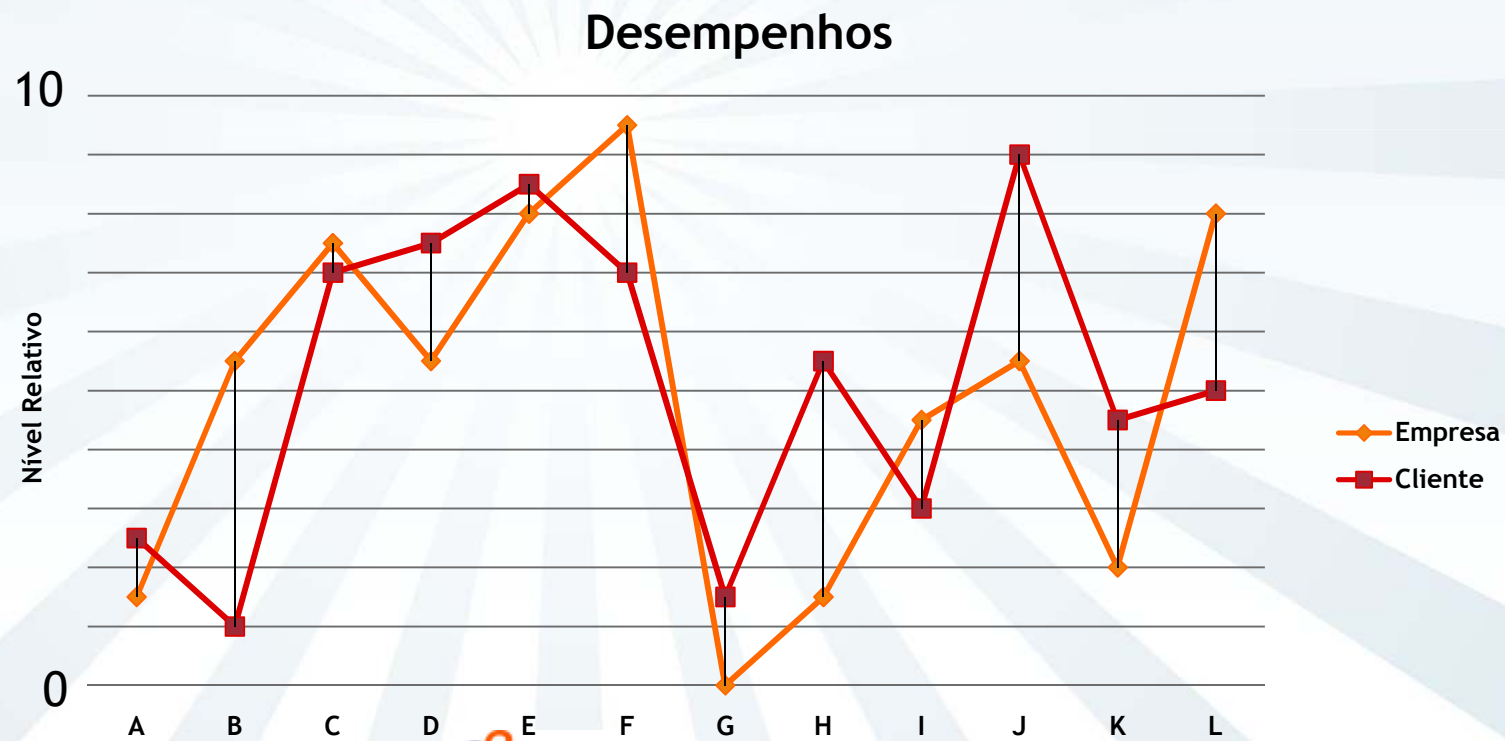
A	Imagem/credibilidade
B	Proximidade
C	Preço
D	Tempos de Execução
E	Competência da MP
F	Garantia
G	Soluções Adaptadas
H	SI de Suporte



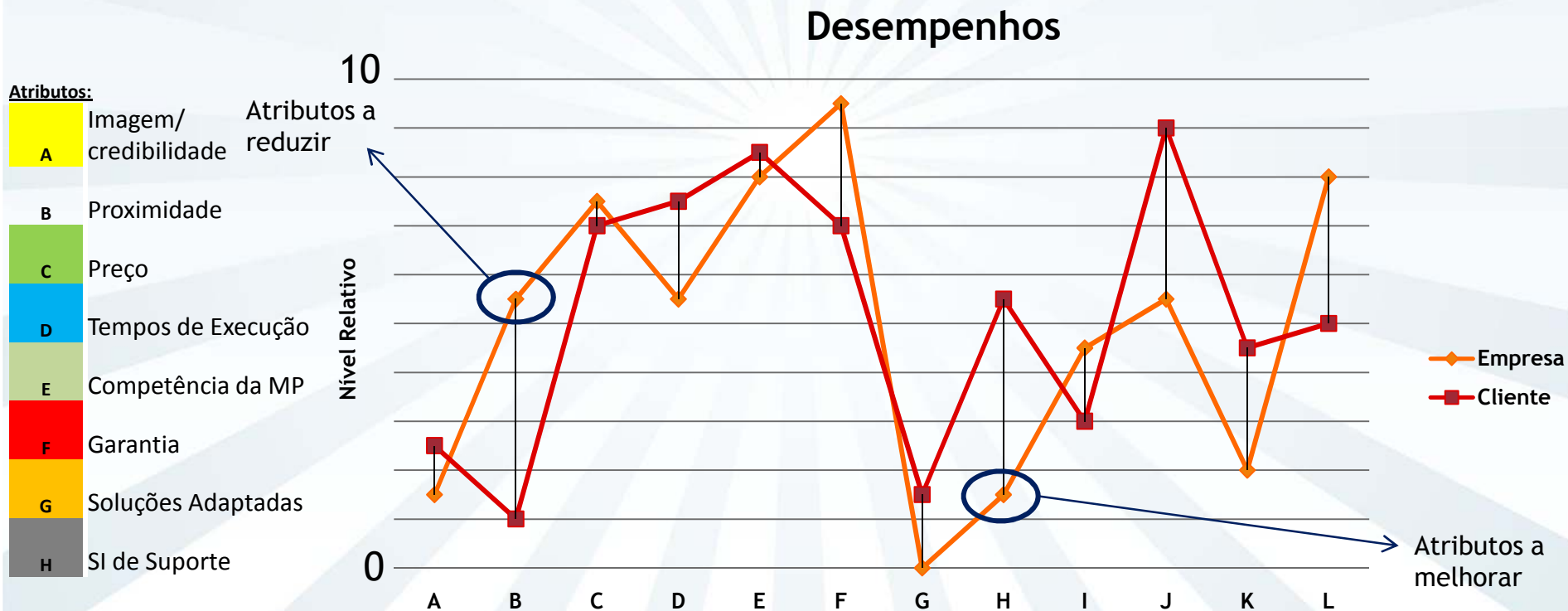
- Propostas de Valor Ajustadas
  - Curva do Valor

**Atributos:**

A	Imagem/credibilidade
B	Proximidade
C	Preço
D	Tempos de Execução
E	Competência da MP
F	Garantia
G	Soluções Adaptadas
H	SI de Suporte



- Propostas de Valor Ajustadas
  - Curva do Valor



**Atributos:**

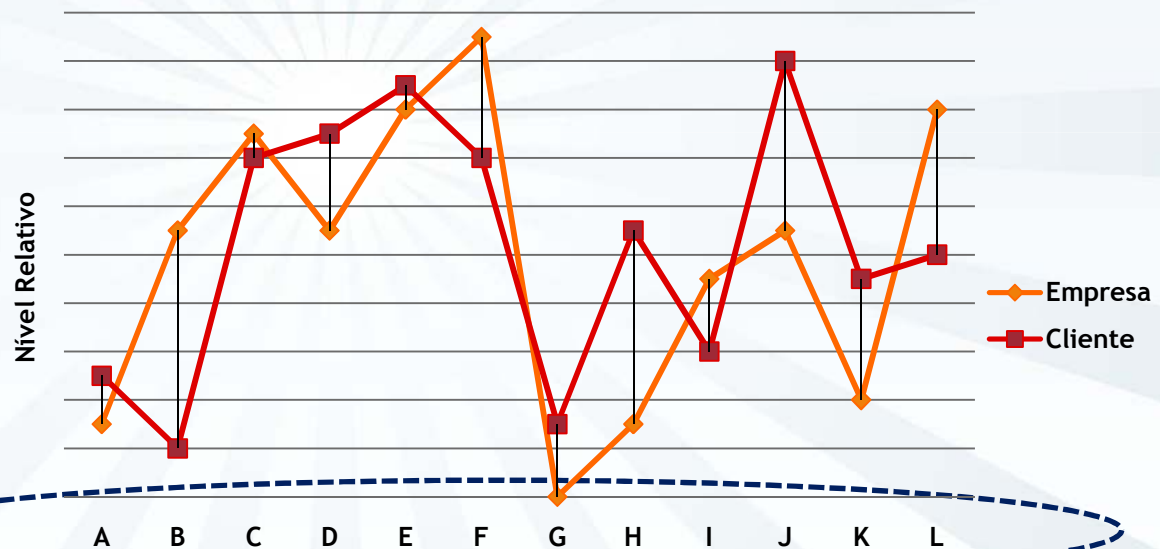
- A** Imagem/credibilidade
- B** Proximidade
- C** Preço
- D** Tempos de Execução
- E** Competência da MP
- F** Garantia
- G** Soluções Adaptadas
- H** SI de Suporte

- Propostas de Valor Ajustadas
  - Curva do Valor

**Atributos:**

A	Imagem/credibilidade
B	Proximidade
C	Preço
D	Tempos de Execução
E	Competência da MP
F	Garantia
G	Soluções Adaptadas
H	SI de Suporte

## Desempenhos



Factores Críticos de Sucesso

- BALANCED SCORECARD

## ESTRATÉGIA

Perspectiva Financeira

Crescimento do Negócio

Criação de Valor para o Accionista

Rentabilidade do Negócio

Perspectiva Clientes

Criação de Valor para o Cliente

Perspectiva Processos Internos

Gestão de Operações

Gestão de Clientes

Inovação de Produtos

Sociedade

- BALANCED SCORECARD

## ESTRATÉGIA

Perspectiva Financeira

Crescimento do Negócio

Criação de Valor para o Accionista

Rentabilidade do Negócio

Perspectiva Clientes

Criação de Valor para o Cliente

Perspectiva Processos Internos

Gestão de Operações

Gestão de Clientes

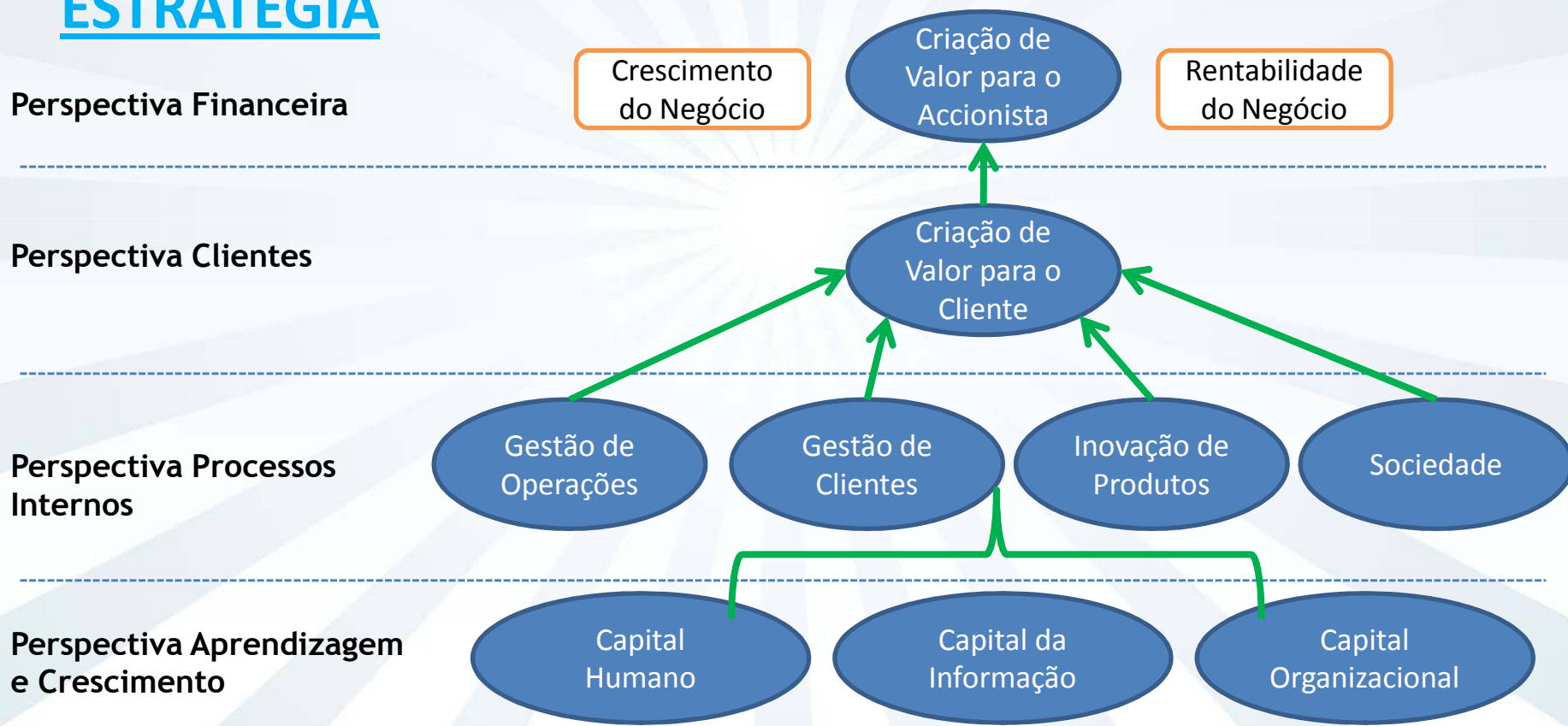
Inovação de Produtos

Sociedade

Perspectiva onde devemos cumprir com a Proposta de Valor.

- BALANCED SCORECARD

## ESTRATÉGIA



- BALANCED SCORECARD

ESTRATÉGIA

.....

Perspectiva Processos Internos

Gestão de Operações

Gestão de Clientes

Inovação de Produtos

Sociedade

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Capital Humano

Capital da Informação

Capital Organizacional

- BALANCED SCORECARD

## ESTRATÉGIA

.....

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Capital Humano

Competências Estratégicas

### Propostas de Valor Ajustadas

- Curva do Valor

Desempenhos



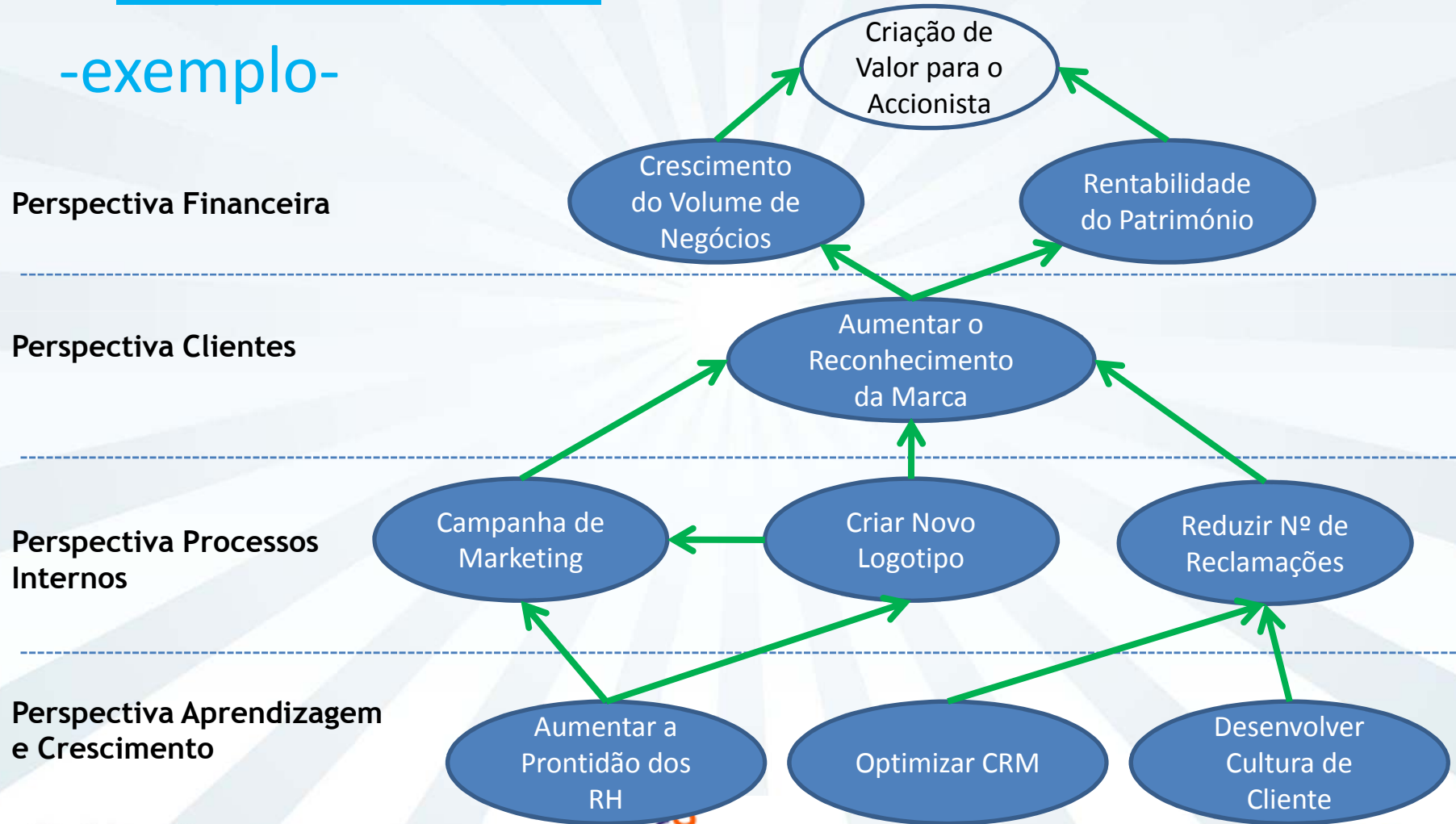
Factores Críticos de Sucesso: Preço; Qualidade; Marca; Prazos;

Input para:

- \_Análise Funcional
- \_Recrutamento e Selecção
- \_Modelo de Gestão por Competências
- \_Plano de Formação

- Mapa Estratégico

-exemplo-



# Liderança, Estratégia e Balanced Scorecard

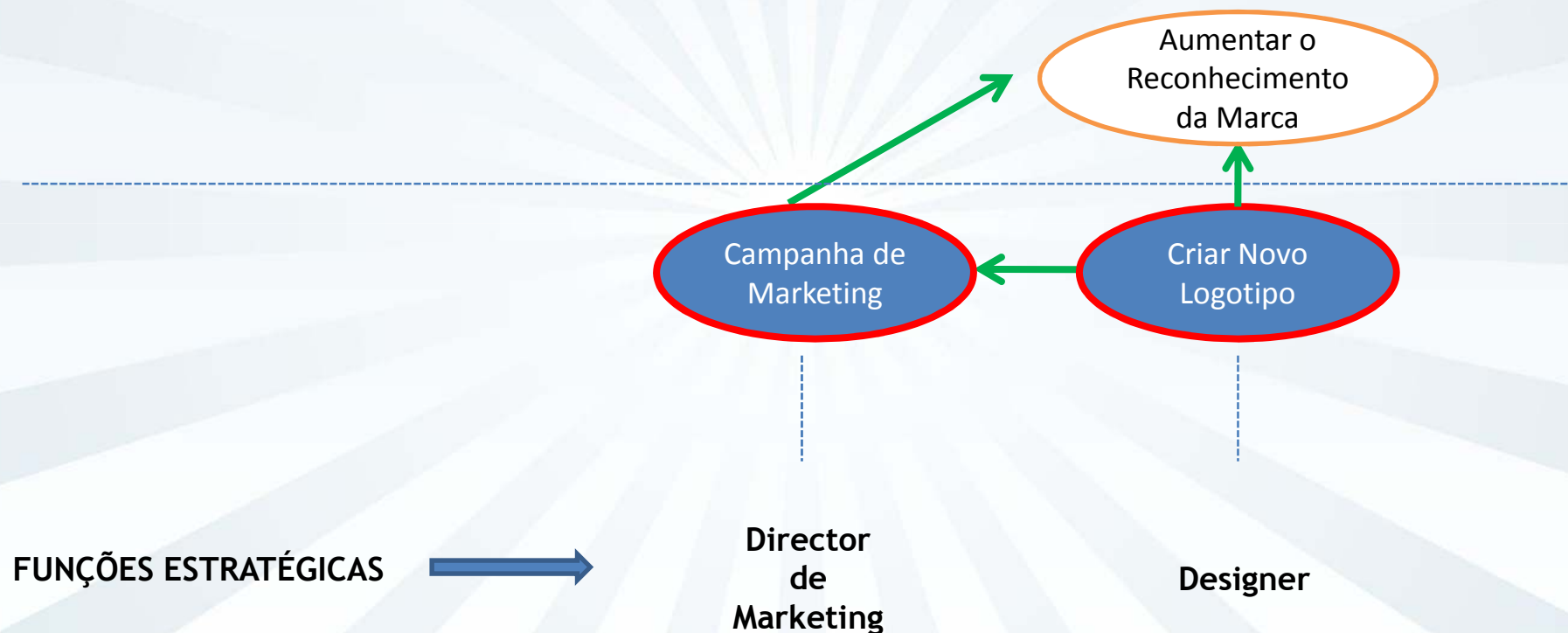


-exemplo-

Mapa Estratégico	Indicadores	Metas	Iniciativas
<p>The diagram shows a hierarchy of goals. At the top is 'Criação de Valor para o Accionista'. Below it are 'Crescimento do Volume de Negócios' and 'Rentabilidade do Património'. Below these are 'Aumentar o Reconhecimento da Marca'. Under 'Aumentar o Reconhecimento da Marca' are 'Campanha de Marketing', 'Criar Novo Logotipo', and 'Reduzir Nº de Reclamações'. At the bottom level are 'Aumentar a Prontidão dos RH', 'Optimizar CRM', and 'Desenvolver Cultura de Cliente'. Arrows indicate the flow from bottom to top.</p>	<p>_ Crescimento das receitas _ ROI</p>	<p>+ 20% +8%</p>	<p>----- -----</p>
<p>Cliente</p>	<p>_ Quota de mercado _ Índice de Satisfação do cliente</p>	<p>+15% &gt; 85%</p>	<p>_ abertura de unidades _ campanha de marketing</p>
<p>Processos Internos</p>	<p>_ Nº de Campanhas _ % de Ações Preventivas Eficazes</p>	<p>12 80</p>	<p>_ protocolo com media _ implem. TQM</p>
<p>Aprendizagem &amp; Crescimento</p>	<p>_ Prontidão dos RH _ Nº de colaboradores com objectivos vinculados ao BSC</p>	<p>85% 90%</p>	<p>_ formação _ política de compensações</p>

- INOVAÇÃO NA GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS TENDO POR BASE A  
PROPOSTA DE VALOR e o BSC

- INOVAÇÃO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

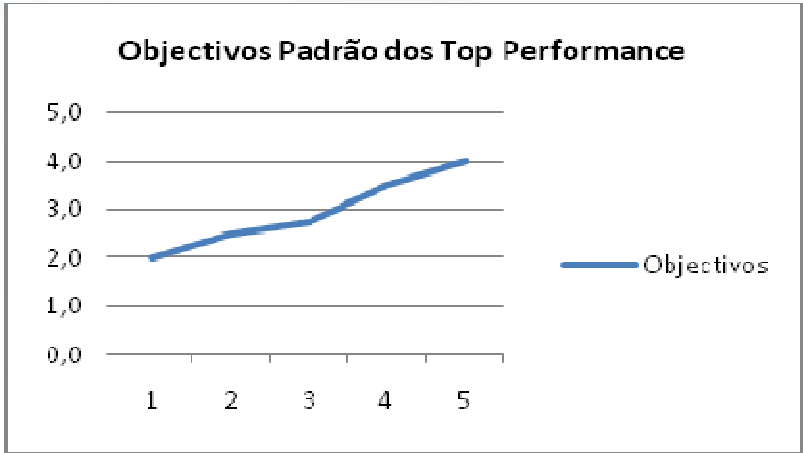
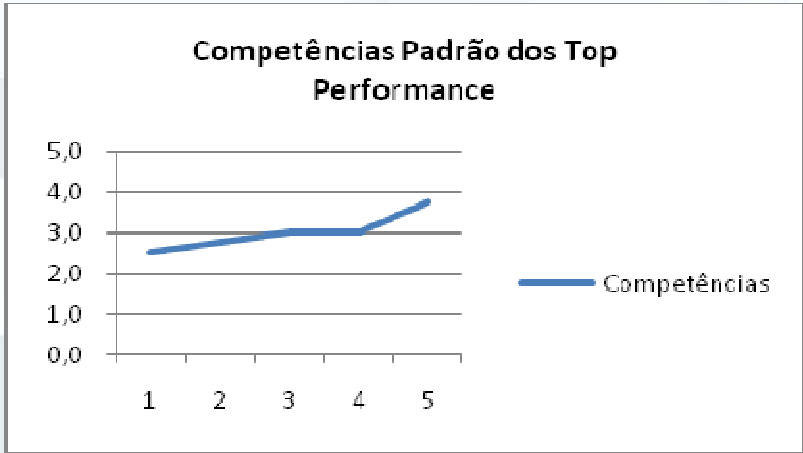


- **INOVAÇÃO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**



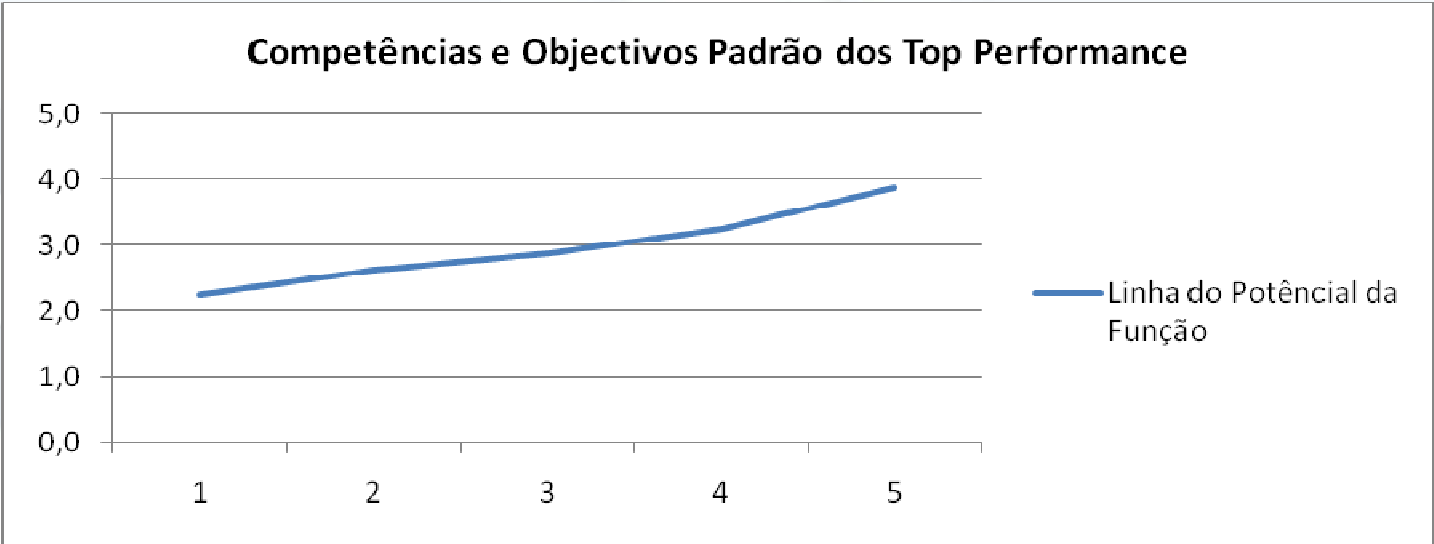
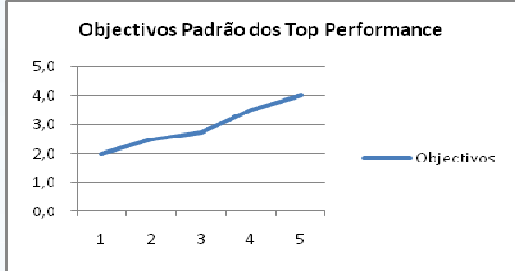
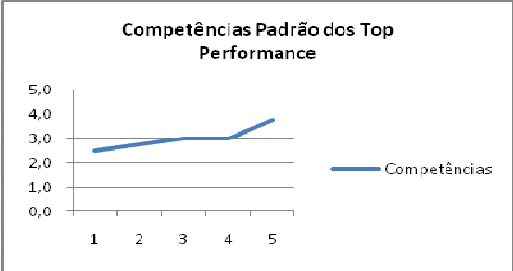
- GESTÃO por COMPETÊNCIAS e o BSC**

1) Avaliação do Potencial por Grupo Funcional



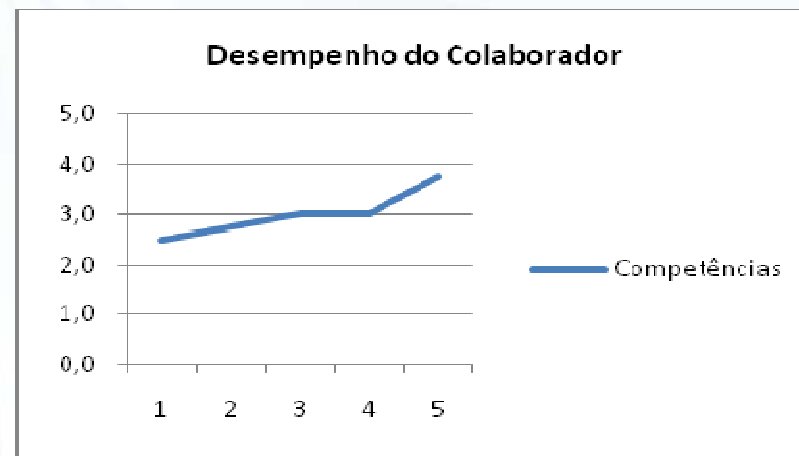
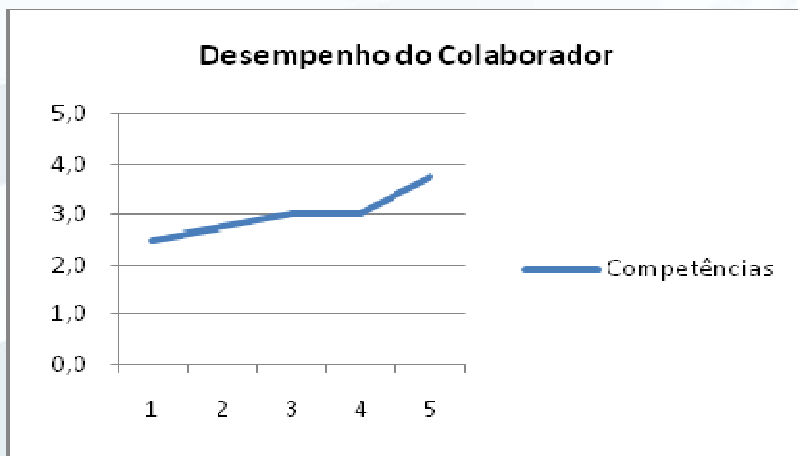
- GESTÃO por COMPETÊNCIAS e o BSC**

1) Avaliação do Potencial por Grupo Funcional



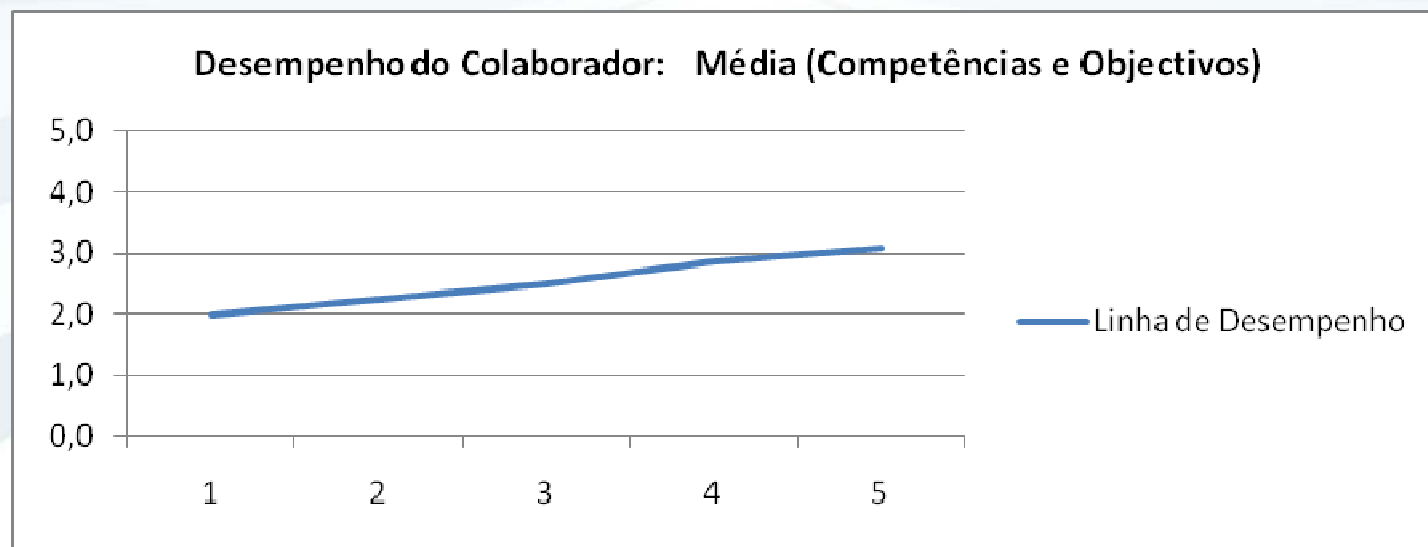
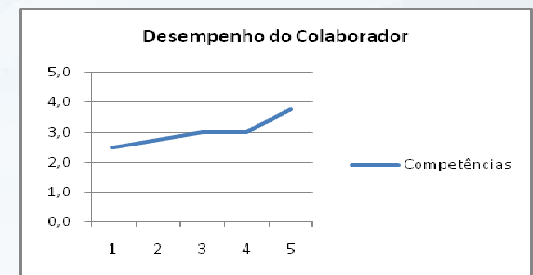
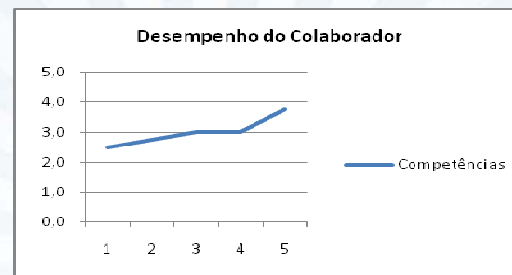
- **GESTÃO por COMPETÊNCIAS e o BSC**

2) Análise do Desempenho de um Colaborador face ao Potencial do seu Grupo Funcional



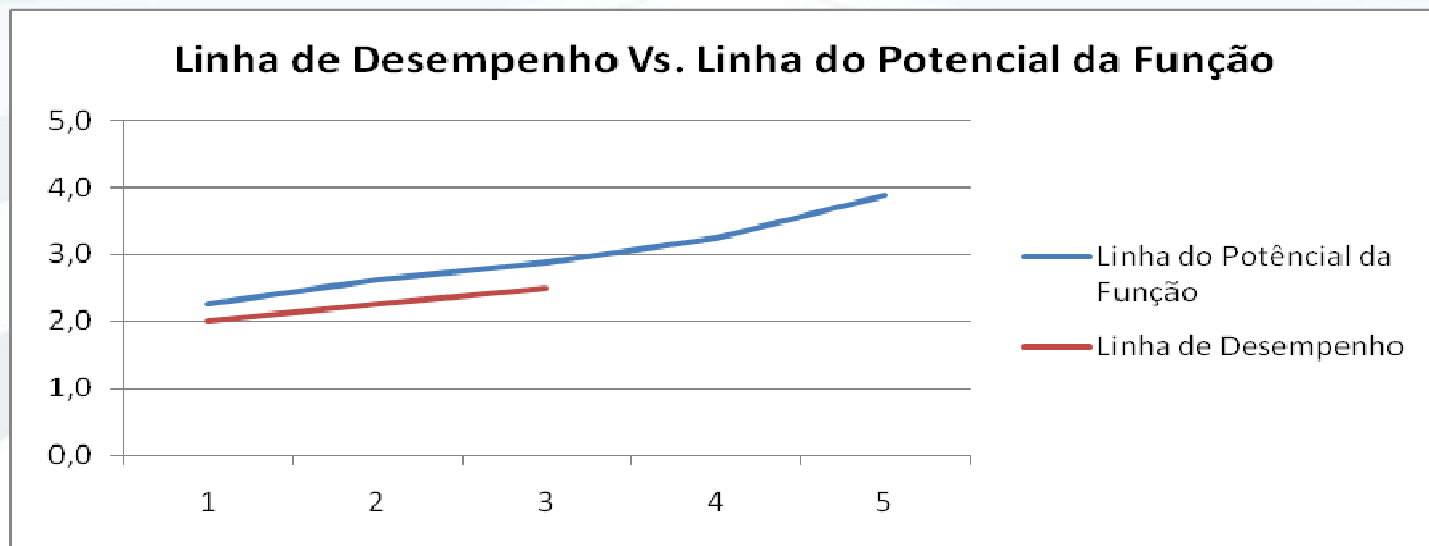
- GESTÃO por COMPETÊNCIAS e o BSC**

2) Análise do Desempenho de um Colaborador face ao Potencial do seu Grupo Funcional



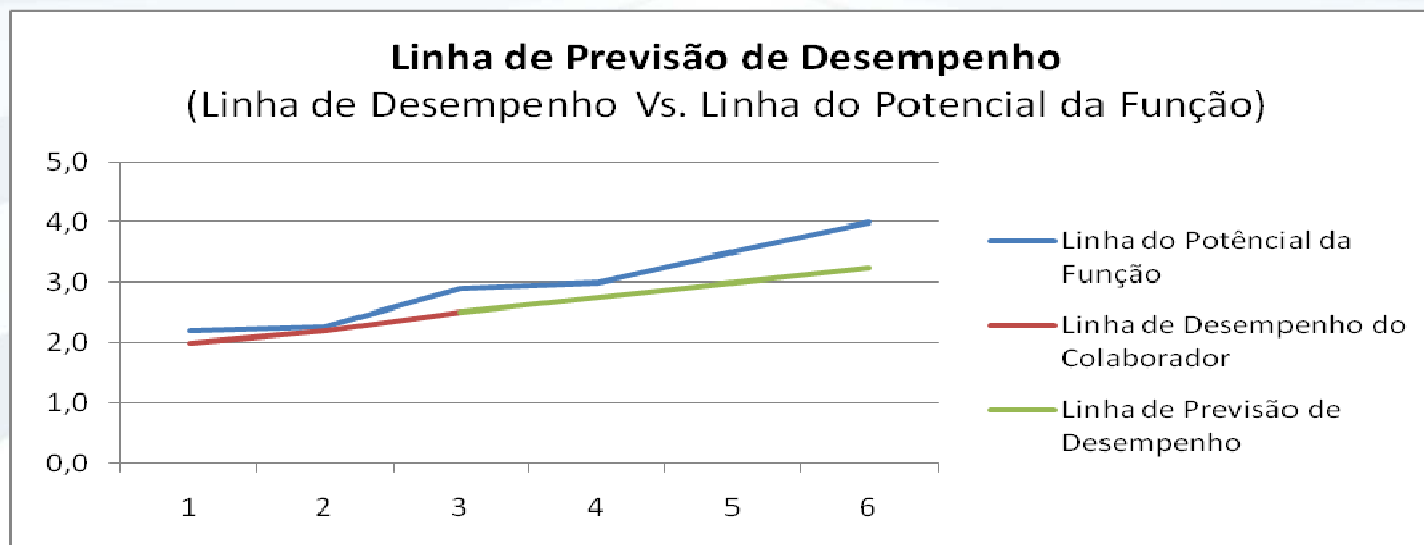
- **GESTÃO por COMPETÊNCIAS e o BSC**

2) Análise do Desempenho de um Colaborador face ao Potencial do seu Grupo Funcional



- GESTÃO por COMPETÊNCIAS e o BSC

3) Estudo das Previsões de Desempenho e Adequação à Função



# Liderança, Estratégia e Balanced Scorecard



- SI de Suporte:

**Resultado da Avaliação**

Desempenho Final  
Avaliado  
Francisco Jorge Costa Guerreiro

De 01/01/2009 a 31/12/2009 Avaliado como: Trabalhador

Resultado Final 3,286 Desempenho Final Desempenho Adequado (de 2 a 3,999)

Fundamentação de Desempenho Final Relevante

Justificação de Não Avaliação

Regime Transitório  
 Regime Transitório?

Desempenho em Competências | Desempenho em Objectivos | Anexos

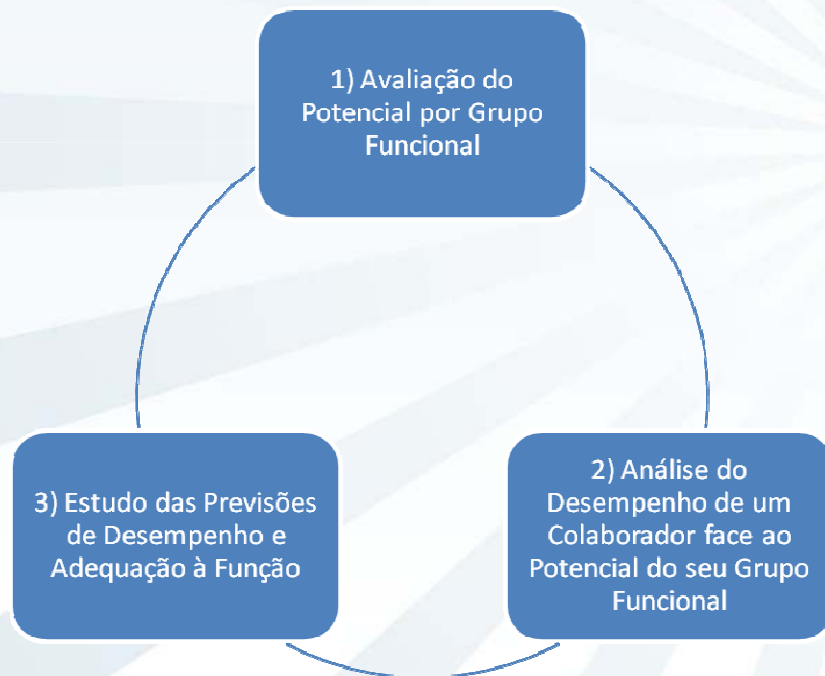
Avaliação de Competências  
Resultado (1 a 5) 3,545 Desempenho em Competências Desempenho Adequado (de 2 a 3,999) Ponderação 25

Fundamentação de Desempenho Inadequado em Competências

Ficha de Avaliação de: Trabalhador  
Ficha Av. I.

Gravar Cancelar

# • INOVAÇÃO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



## Cenários Possíveis:

\_BSC Individual

\_Avaliação de Desempenho

\_Planos Individuais de Desenvolvimento

\_Programas de Mobilidade Interna

\_Planos de Carreiras

\_Programas de Renovação de RH

Liderança, Estratégia e Balanced Scorecard

**Q-Day**  
2010

**Obrigado e Até Breve!**



.....  
Tiago Domingues | Business Manager  
tiago.domingues@elevus.pt

Elevus - People & Business Results  
info@elevus.pt | www.elevus.pt

Portugal | Espanha | Angola | Cabo Verde

**Quidgest**

 **elevus**  
people & business results

quidgest@quidgest.com | [www.quidgest.com](http://www.quidgest.com)  
info@elevus.pt | [www.elevus.pt](http://www.elevus.pt)