

Indicadores de Desempenho de TI

Aula 4 - Balanced Scorecard

INTRODUÇÃO



As empresas precisam adotar um modelo de gestão estratégica que permita, a todo momento, mensurar seu desempenho, proporcionando meios de avaliar o progresso com base nas metas traçadas.

É fundamental que as estratégias sejam traduzidas em objetivos, indicadores e metas que possam ser executados e acompanhados bem de perto.

O Balanced Scorecard (BSC), muito usado, traz resultados positivos. Independente do ramo de negócio, melhora

amplamente as ações das empresas, que se tornam cada vez mais competitivas.

Falaremos mais sobre esse assunto, nesta aula.

Bons estudos!

OBJETIVOS



Definir o conceito de Balanced Scorecard.

Reconhecer as vantagens desta metodologia como indicadora de avaliação.

Relacionar o alinhamento estratégico de TI com as ações operacionais.

O QUE É BALANCED SCORECARD?

O conceito de Balanced Scorecard (BSC) foi lançado por dois professores de Harvard, David Norton e Robert Kaplan, em meados de 1990, com o objetivo de utilizar um modelo de gestão que se diferenciava dos outros, principalmente na medição de resultados.

Fonte:

É uma técnica que integra e faz um balanceamento dos principais indicadores de desempenho de uma empresa, passando por financeiros e administrativos até os processos internos. Com isso, é possível estabelecer objetivos de qualidade para diversas funções, focando sempre nos indicadores com metas bem definidas.

Trata-se de um modelo de gestão estratégica que dá subsídios para o acompanhamento de todas as atividades da empresa com vistas ao atingimento de suas metas.

Segundo seus criadores, o BSC é um método que auxilia os gestores a desenvolver bem uma estratégia, do princípio ao fim, e depois fazer com que cada um na organização esteja envolvido a implementá-la.

O conceito de BSC está diretamente ligado à(a):

Gestão estratégica

Medida de progressos

Estratégia

Objetivos

Indicadores

Metas

Iniciativas estratégicas

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DO BSC

O BSC aborda quatro perspectivas estratégicas:

Visão e estratégia



Financeira

Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?



Processos internos

Para satisfazermos nossos clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?



Aprendizado e Crescimento

Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?



Clientes

Para alcançarmos a visão, como devemos ser vistos pelos clientes?

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton: A estratégia em ação, p.10.

Vamos conhecer cada perspectiva com mais detalhe.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Aborda os objetivos financeiros que devem ser seguidos para a satisfação dos acionistas.

Segundo Kaplan e Norton, essa perspectiva pode indicar **três estratégias de negócio**:

- **Estágio de rápido crescimento**: foco nas vendas, em novos mercados, nos consumidores e canais de marketing;
- **Estágio de sustentação**: medidas financeiras tradicionais (retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta, por exemplo);
- **Estágio de colheita**: ênfase sobre o fluxo de caixa e retorno sobre os investimentos.

PERSPECTIVA DE MERCADO

Aborda os objetivos financeiros que devem ser seguidos para a satisfação dos clientes.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Aborda a excelência dos processos internos para a satisfação de clientes e acionistas.

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO

Aborda aprendizado e inovação para que as metas possam ser atingidas.

Cada uma dessas perspectivas deve ter definições que envolvam:

Objetivos

O que a empresa deseja alcançar em cada perspectiva estratégica;

Indicadores

Desempenho da empresa com base em cada objetivo definido;

Metas

Nível de performance esperado em função dos indicadores;

Projetos estratégicos

Focados nas ações a serem tomadas para que as metas de desempenho sejam atingidas.

Fonte:

Uma das finalidades do **BSC** é ter medidas que possam ser analisadas tanto em curto quanto em longo prazo. Isso vai além do desempenho financeiro, com processos que analisam os objetivos e as medidas que serão atingidas.

EXERCÍCIO!

1 - Qual das opções abaixo **NÃO** está ligada ao conceito de BSC (Balanced Scorecard)?

- ☐ a) Gestão estratégica
- ☐ b) Objetivos
- ☐ c) Indicadores
- ☐ d) Iniciativas estratégicas
- ☐ e) Desempenho operacional

Justificativa

EXERCÍCIO!

2 - Marque a opção **CORRETA** sobre perspectivas estratégicas em uma visão estratégica.

- ☐ a) Financeira – Para alcançarmos a visão, como devemos ser vistos pelos clientes?
- ☐ b) Clientes – Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

- ☐ c) Aprendizado e crescimento – Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?
- ☐ d) Processos internos - Para alcançarmos a visão, como devemos ser vistos pelos clientes?
- ☐ e) Financeira - Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

Justificativa

3 - O que é Balanced Scorecard (BSC)?

Resposta Correta

PROCESSO DE BSC

Durante o processo de BSC alguns passos devem ser seguidos:



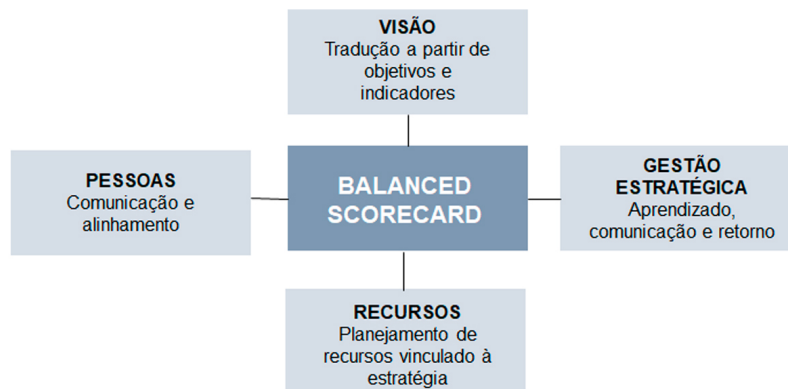
Traduzir as estratégias definidas em objetivos estratégicos específicos;

Estabelecer metas financeiras;

Ter perfeita noção dos segmentos de cliente e mercado competitivo;

Fazer uma identificação dos objetivos e medidas dos processos internos.

A construção de um BSC torna os objetivos estratégicos bem claros.



IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

Como o BSC é um processo que promoverá mudanças, será necessário o envolvimento de todos na empresa, nos diversos níveis da organização.

Deverá representar:

Um instrumento de comunicação da missão e da visão da organização;

Parte integrante da formulação estratégica;

A definição dos objetivos estratégicos;

Participação nas ações de alinhamento estratégico e escolha de métricas para acompanhamento e identificação das metas.

Após todas essas rotinas, será obtido um **mapa estratégico** que abordará vários objetivos.

Veja quais os passos da implementação:

PLANIFICAR E SENSIBILIZAR

Agora faremos a planificação de todo o processo e a organização inteira deverá estar ciente da importância dessa atividade.

Veja algumas etapas:

- Identificar os motivos reais para a implementação do BSC;
- Determinar os requisitos tanto de tempo como de recursos;
- Decidir em que áreas da organização o BSC será implementado;
- Criar uma equipe que será responsável pelo desenho e implementação do BSC;
- Criar um plano de comunicação para que o BSC seja implementado;
- Manter um controle de todas as fases do projeto.

ANALISAR E AVALIAR A ORGANIZAÇÃO

Este passo dá condições para:

- Definir a forma como a organização será vista no futuro;
- Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e possíveis ameaças que possam ocorrer na organização;
- Fazer uma avaliação de clientes, concorrentes e recursos;
- Construir bases para a definição da estratégia.

DEFINIR OU REVER A ESTRATÉGIA

As diretrizes estratégicas e a estratégia devem ser definidas nesta fase. É importante que a empresa mantenha o foco nas suas atividades e processos de acordo com a visão de futuro determinada.

DEFINIR AS PERSPECTIVAS E OS OBJETIVOS

As perspectivas que definem e avaliam a estratégia da organização devem ser identificadas nesta fase.

DEFINIR AS METAS, INDICADORES E INICIATIVAS

As metas são definidas estabelecendo uma comunicação dos níveis de desempenho que foram estimados, cabendo a cada membro da empresa saber qual será a sua contribuição para a estratégia da organização.

As metas determinam o grau de esforço necessário para se atingir os objetivos estratégicos.

Após as definições das metas e dos indicadores, são escolhidas as iniciativas que deverão superar o diferencial de desempenho de cada um dos objetivos, dando condições para o alcance das metas.

ELABORAR O MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico faz uma demonstração dos objetivos estratégicos e consequentemente oferece uma visão da estratégia da organização. É um instrumento de gestão de conhecimento.

IMPLEMENTAR E COMUNICAR RESULTADOS

A implementação do BSC disponibiliza a informação estratégica obtida anteriormente e dá subsídios para que haja um processamento automático de todos os componentes do BSC.

Essa implementação representa uma infraestrutura de informações que auxilia na gestão dos fluxos de dados.

ESTENDER OS RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO (CASCATA)

Todas as unidades da organização deverão receber informações sobre os resultados do BSC. As ferramentas e técnicas deverão estar conectadas com toda a organização, de forma que se tenha um perfeito entendimento da estratégia com os processos de negócio.

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO

A implementação do BSC permite que as empresas consigam avaliar o desempenho da estratégia e dos recursos utilizados, assim como de seus processos.

Os resultados obtidos fornecerão elementos para aprendizagem com vistas à reformulação e melhorias.

EXERCÍCIO!

A implementação da metodologia BSC segue um conjunto de passos. Qual das opções abaixo apresenta ERRO com relação a esses passos?

- ☐ a) PLANIFICAR E SENSIBILIZAR - Neste passo, será feita a planificação de todo o processo e toda a organização deverá estar ciente da importância desta atividade.
- ☐ b) ANALISAR E AVALIAR A ORGANIZAÇÃO - As perspectivas que definirão e avaliarão a estratégia da organização deverão ser identificadas nesta fase.
- ☐ c) DEFINIR OU REVER A ESTRATÉGIA - As diretrizes estratégicas e a estratégia devem ser definidas nesta fase.
- ☐ d) ESTENDER OS RESULTADOS PARA A ORGANIZAÇÃO - Todas as unidades da organização deverão receber informações sobre os resultados do BSC.

- ☐ e) AVALIAR E MELHORAR - A implementação do BSC permite que as empresas consigam avaliar o desempenho da estratégia e dos recursos utilizados, assim como de seus processos.

Justificativa

FERRAMENTA PARA ESTRATÉGIA DE TI

Já estudamos o **planejamento estratégico empresarial** em aulas anteriores e veremos agora o **planejamento estratégico da Tecnologia da Informação (TI)**.

É fundamental que haja alinhamento entre as estratégias, pois a TI não pode ser considerada apenas como simples provedor de tecnologia. Ela deve participar de forma ativa na estratégia de negócios da empresa. Para isso, é necessário o uso de uma ferramenta.

E, assim como todas as áreas de uma organização, a TI também tem necessidade de um processo de definição de estratégia.



O Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI) é um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações e conhecimentos organizacionais, a TI (e seus recursos: hardware, software, sistemas de telecomunicação, gestão de dados e informação), os sistemas de informação e do conhecimento, o perfil das pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização.

(REZENDE, 2002, p. 20).

O BSC facilita muito a TI no fornecimento informações rápidas e precisas para os gestores, otimizando desempenho, alinhamento de processos e agregando valor ao negócio.

O referencial estratégico da TI aborda as questões:

Missão

Promover a gestão dos recursos de TI alinhados com as diversas áreas da empresa.

Visão

Ser reconhecido como parceiro estratégico de todas as unidades da empresa.

Valores

Comunicação, eficiência, continuidade, transparência, confiabilidade, cooperação, sustentabilidade e inovação.

MAPA ESTRATÉGICO DA TI

É uma representação gráfica dos objetivos a serem alcançados, promovendo o entendimento da estratégia e proporcionando uma visão de futuro para a realização da missão.



A metodologia Information Technology Balanced Scorecard (IT-BSC) é utilizada para a construção do mapa estratégico com uma relação de causa e efeito que possibilita ações que, devidamente coordenadas, viabilizam as estratégias de TI.

O IT-BSC aborda as seguintes **perspectivas**:

ORIENTAÇÃO AO USUÁRIO

Como os usuários veem o departamento de TI.

ORIENTAÇÃO OPERACIONAL

Eficiência e eficácia dos processos de TI.

ORIENTAÇÃO FUTURA

Quanto a TI está preparada para necessidades futuras.

CONTRIBUIÇÃO CORPORATIVA

Como as áreas de negócios veem a área de TI.

Já notamos que para haver alinhamento entre as estratégias da empresa e de TI, é necessário que haja uma relação, em todos os sentidos, com as diversas áreas da organização, de forma a se obter uma eficiência operacional.

Na gestão da TI, é importante que modelos sejam adotados para que a estratégia possa ser devidamente voltada para os interesses da organização, principalmente modelos de governança.

A governança de TI possui vários métodos para direção e monitoramento do desempenho de uma empresa, atuando em diferentes níveis. É possível definir o direcionamento estratégico para a área de TI, promovendo um alinhamento de sua equipe com a estratégia da empresa. Também é possível definir um padrão de gerenciamento para os gestores de TI e criar condições favoráveis para a comunicação da TI com os demais gerentes.

O BSC como ferramenta de auxílio para o alinhamento da estratégia de TI e dos negócios permite obter resultados que possam ser medidos e que geram valor para os objetivos estratégicos.

Além disso, trata especificamente de **cinco princípios com foco na estratégia da empresa**:

Traduzir a estratégia em termos operacionais;

Alinhar a empresa à estratégia estabelecida;

Fazer com que a estratégia seja uma tarefa para todos os envolvidos;

Transformar a estratégia e um processo contínuo;

Mobilizar a mudança por meio de lideranças executivas.

É possível ter noção de uma estratégia que preveja investimentos para novas tecnologias que se adequem às necessidades das áreas da organização, como:

Aquisição de software para monitoramento de recursos de TI;

Atualização do parque tecnológico;

Aquisição de licença de softwares proprietários e de apoio;

Atualização de infraestrutura de rede;

Implantação de processos.

ATIVIDADE

1 - Com base na atividade da aula passada, mostre como o uso de BSC poderá ajudar no alinhamento proposto, ou seja, em uma situação em que seja necessário fazer um alinhamento das estratégias de TI e empresarial para uma empresa fictícia.

Resposta Correta

2 - O que é um mapa estratégico de TI?

Resposta Correta

3 - Possuir vários métodos capazes de manter uma organização para direção e monitoramento do desempenho de uma empresa, atuando em diferentes níveis, é uma característica de?

- ☐ a) Governança de TI
- ☐ b) Gestão de TI
- ☐ c) Estratégia de TI
- ☐ d) Gerência de TI
- ☐ e) Estrutura de TI

Justificativa

Glossário