

FIAP GRADUAÇÃO

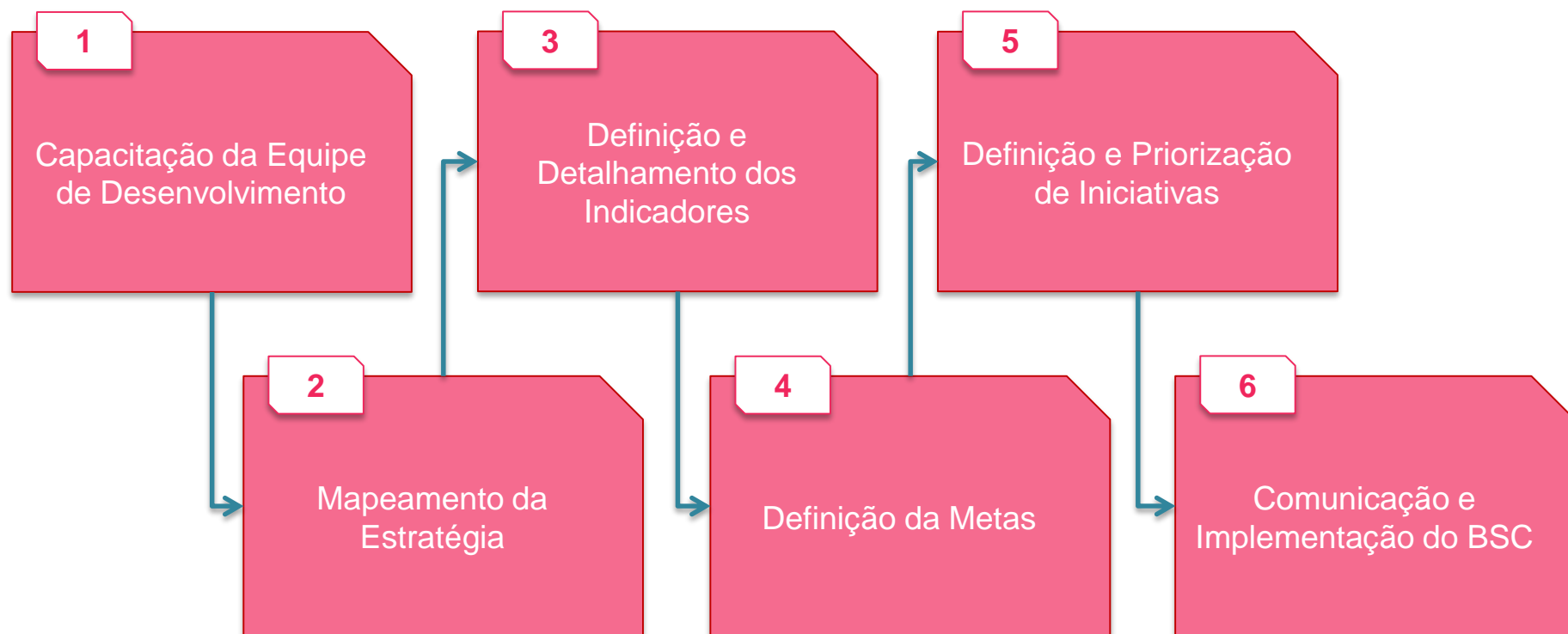
TECNOLOGIA EM BANCO DE DADOS

Estratégia de Dados Corporativos e BI
Balanced ScoreCard (BSC): Construção

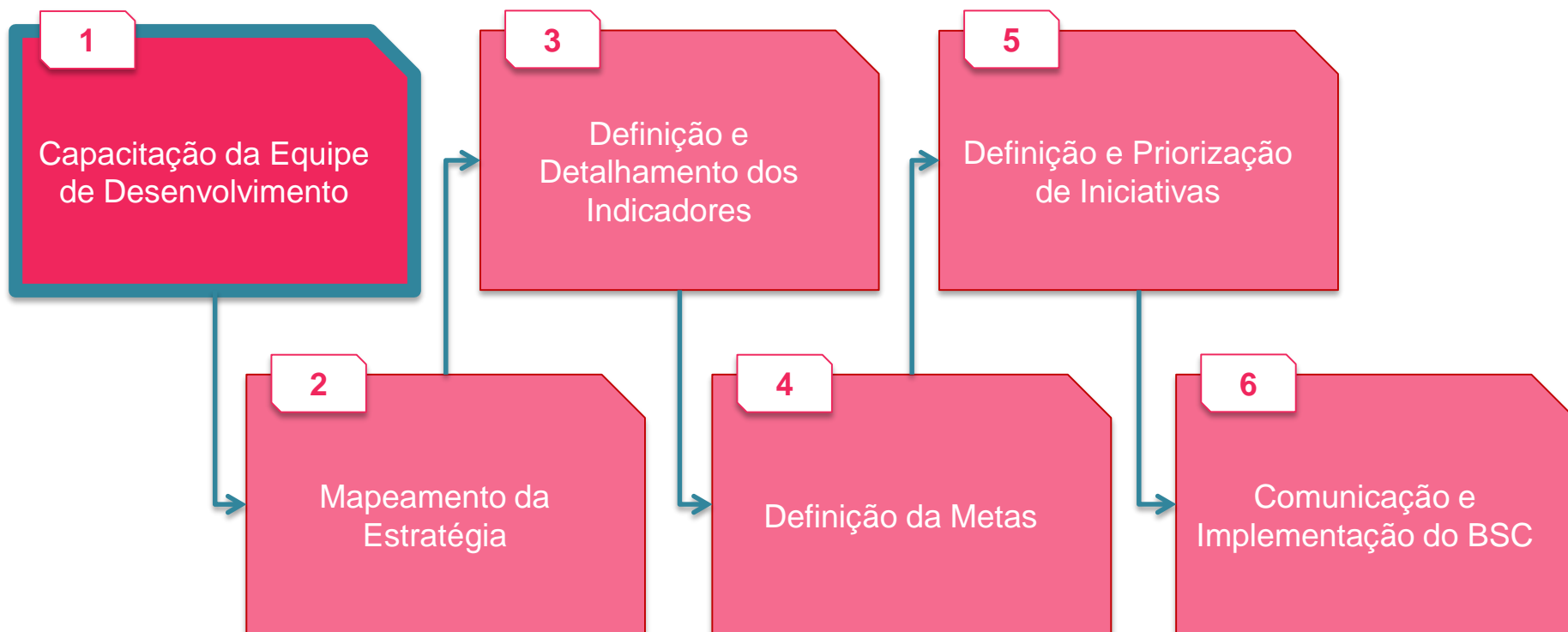
PROF. RENATO KIMURA kimura.renato@gmail.com

PROF. SALVIO PADLIPSKAS salvio@fiap.com.br

CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM 6 PASSOS

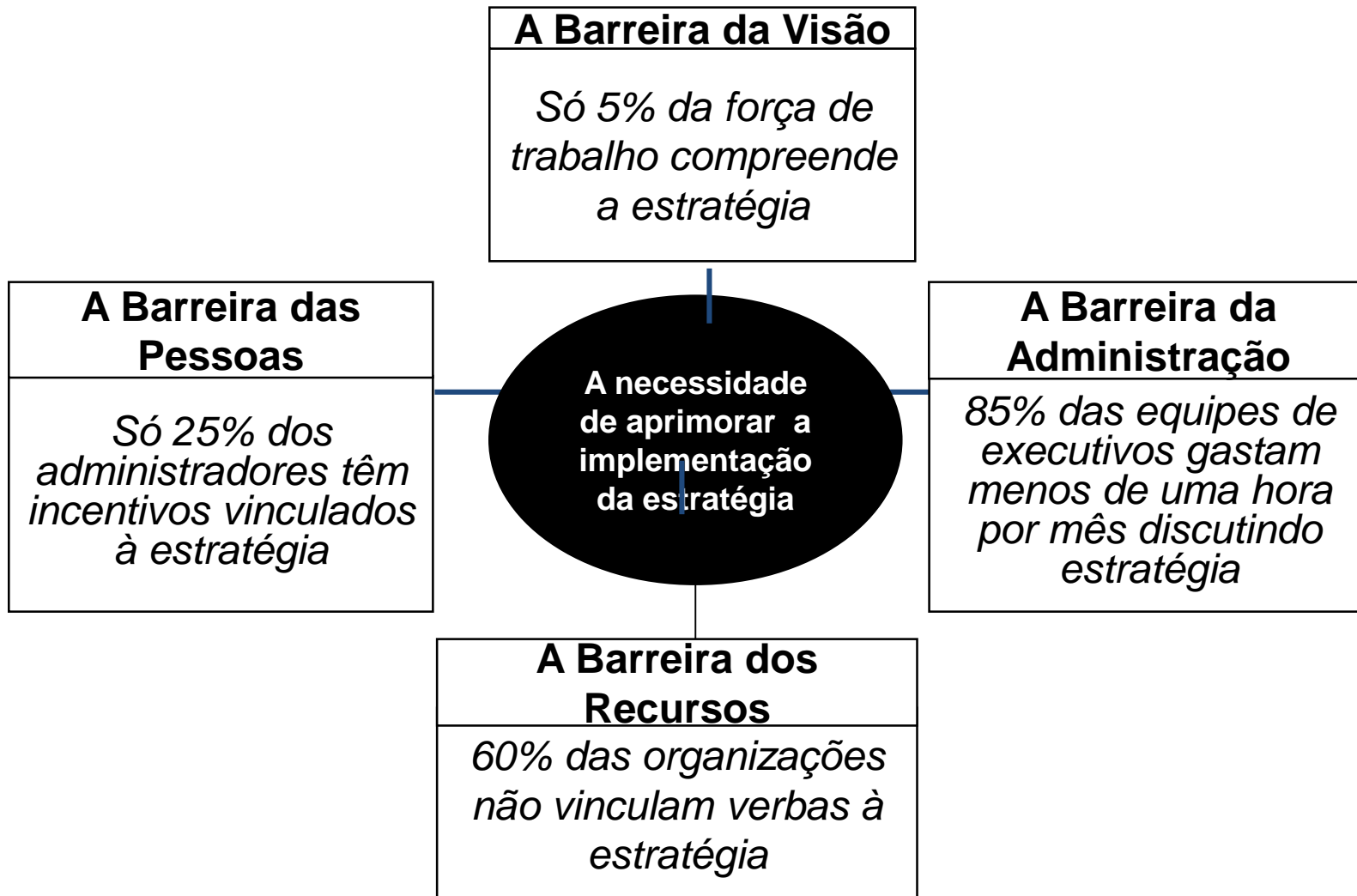


CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM 6 PASSOS



CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO

Capacitação das Pessoas e da Organização

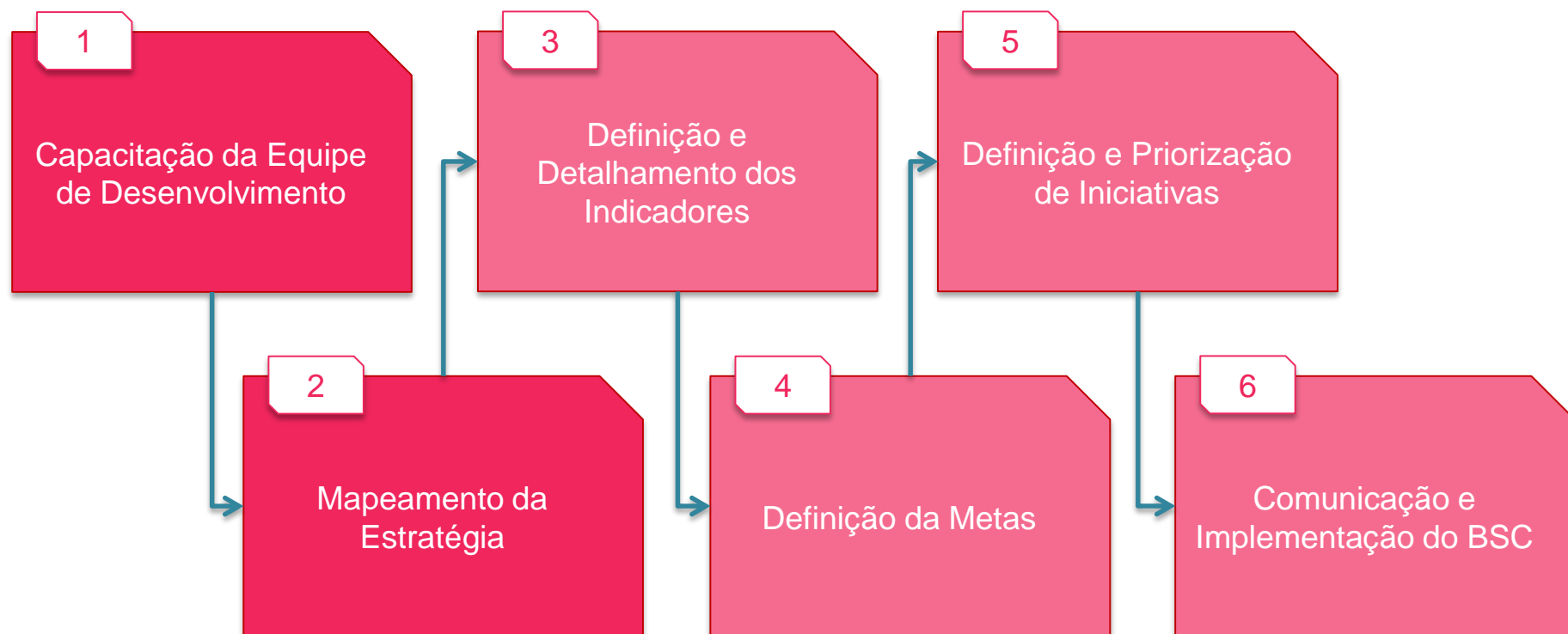


■ CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO

Habilidades Gerencias Requeridas

- Liderança;
- Comunicação;
- Capacidade de Negociação;
- Vivência em processos decisórios;
- Solução de Problemas de grande envergadura;
- Busca de resultados;
- Capacidade de influenciar os *Stakeholders*.

CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM 6 PASSOS



MAPA ESTRATÉGICO

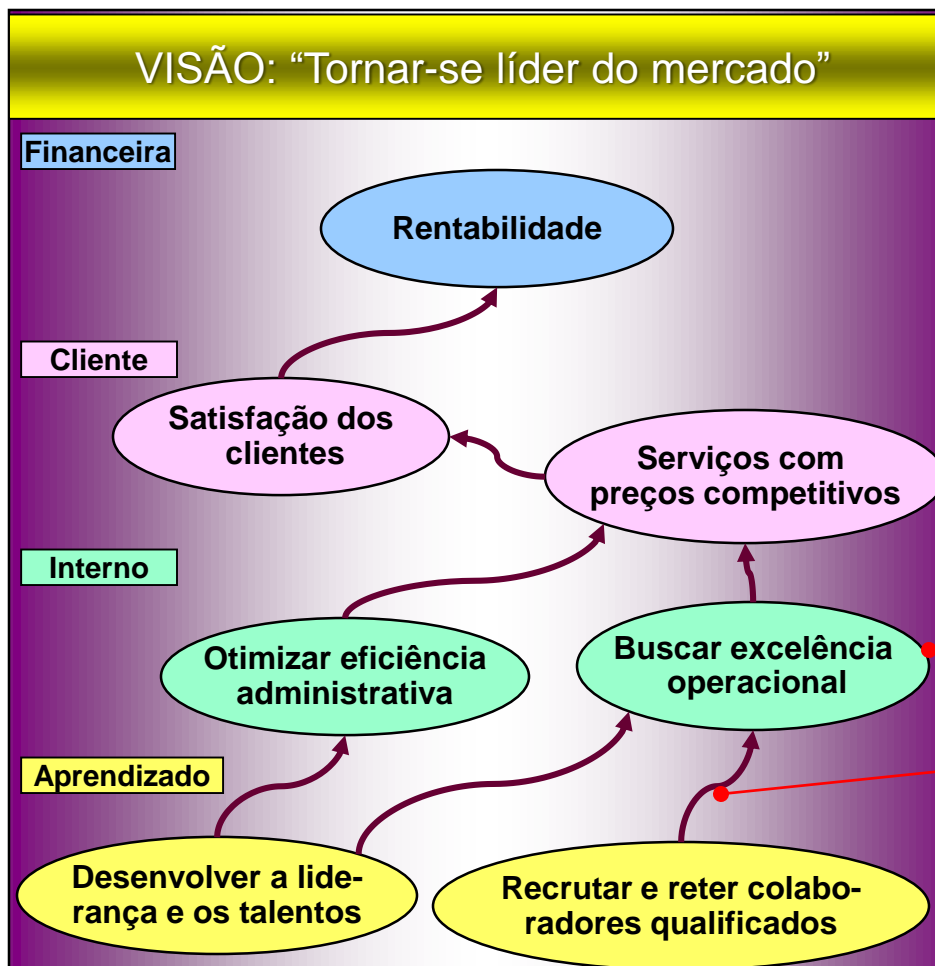
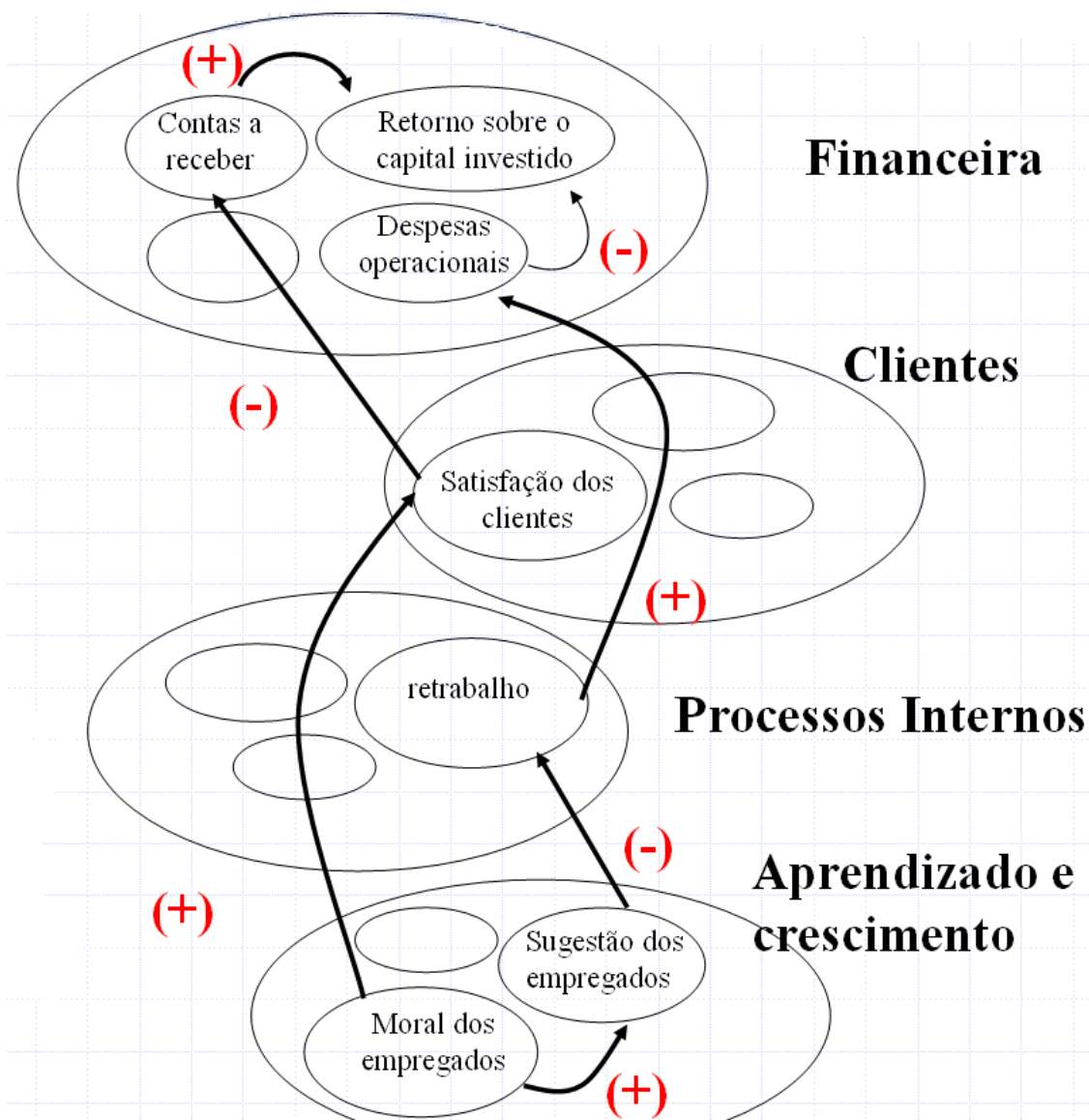


Diagrama das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos

Objetivo estratégico

Relação Causa e efeito

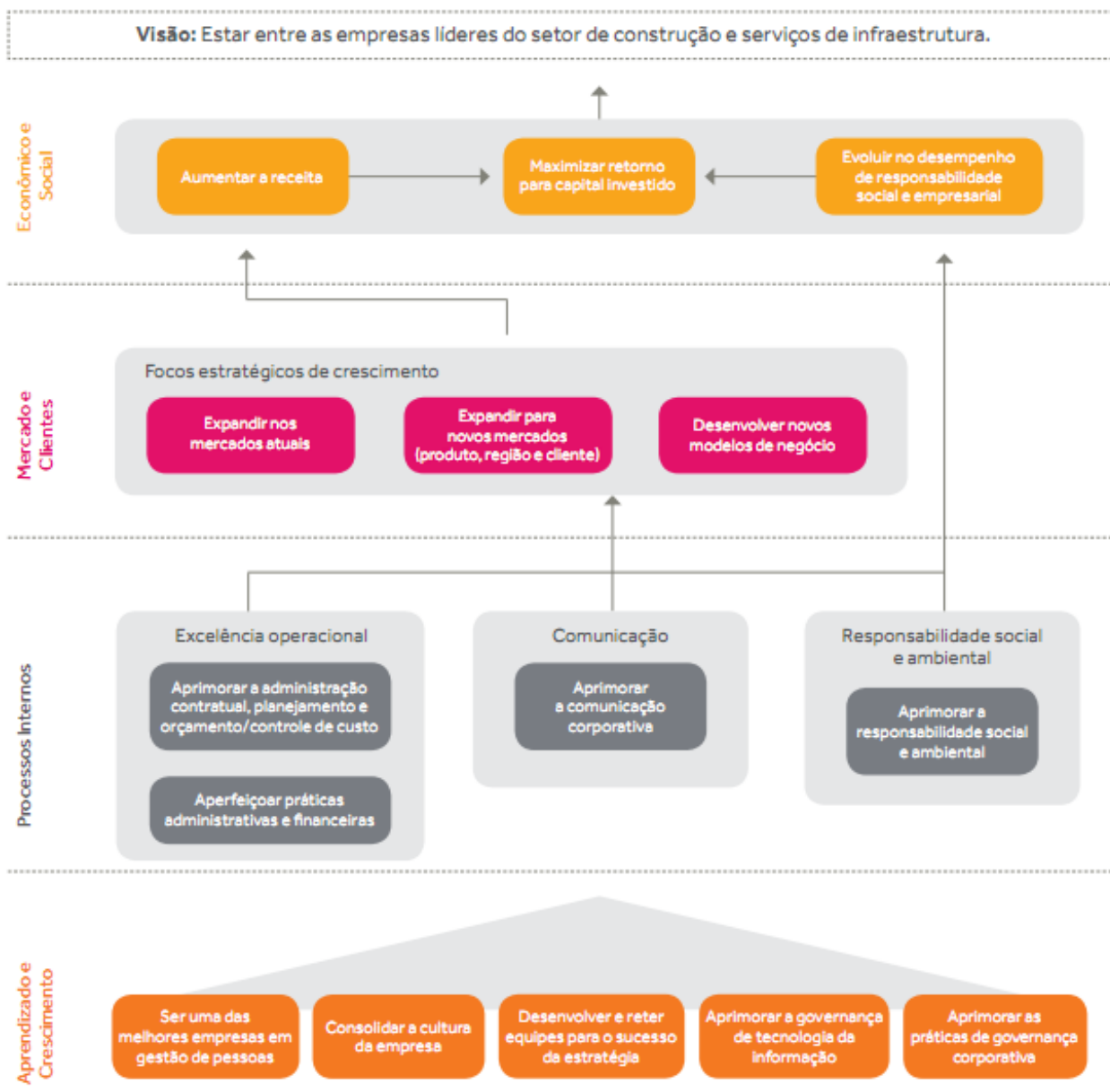
MAPA ESTRATÉGICO



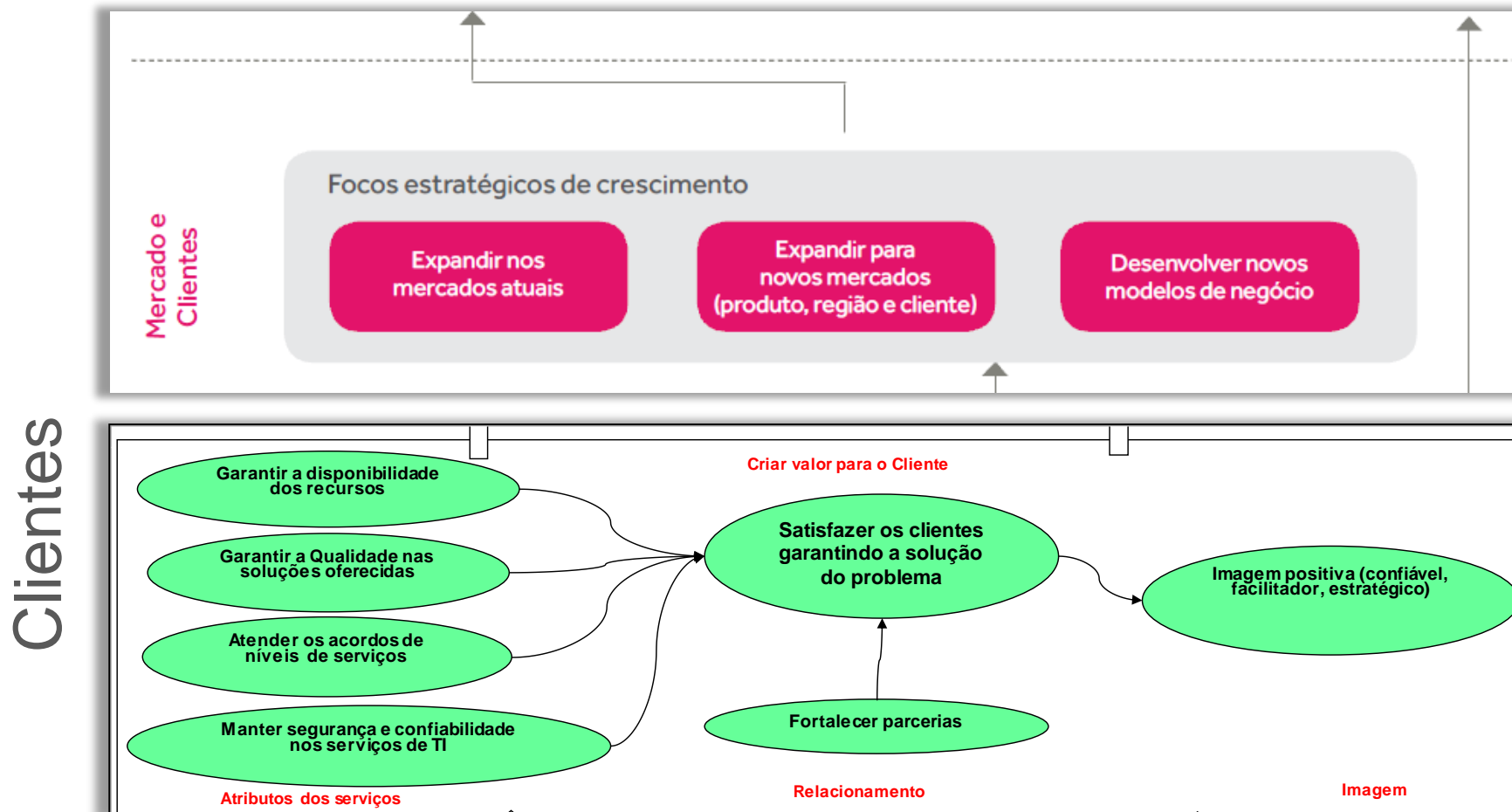
MAPA ESTRATÉGICO - LÓGICA NATURAL DE CAUSA E EFEITO



EXEMPLO: MAPA ESTRATÉGICO E BSC



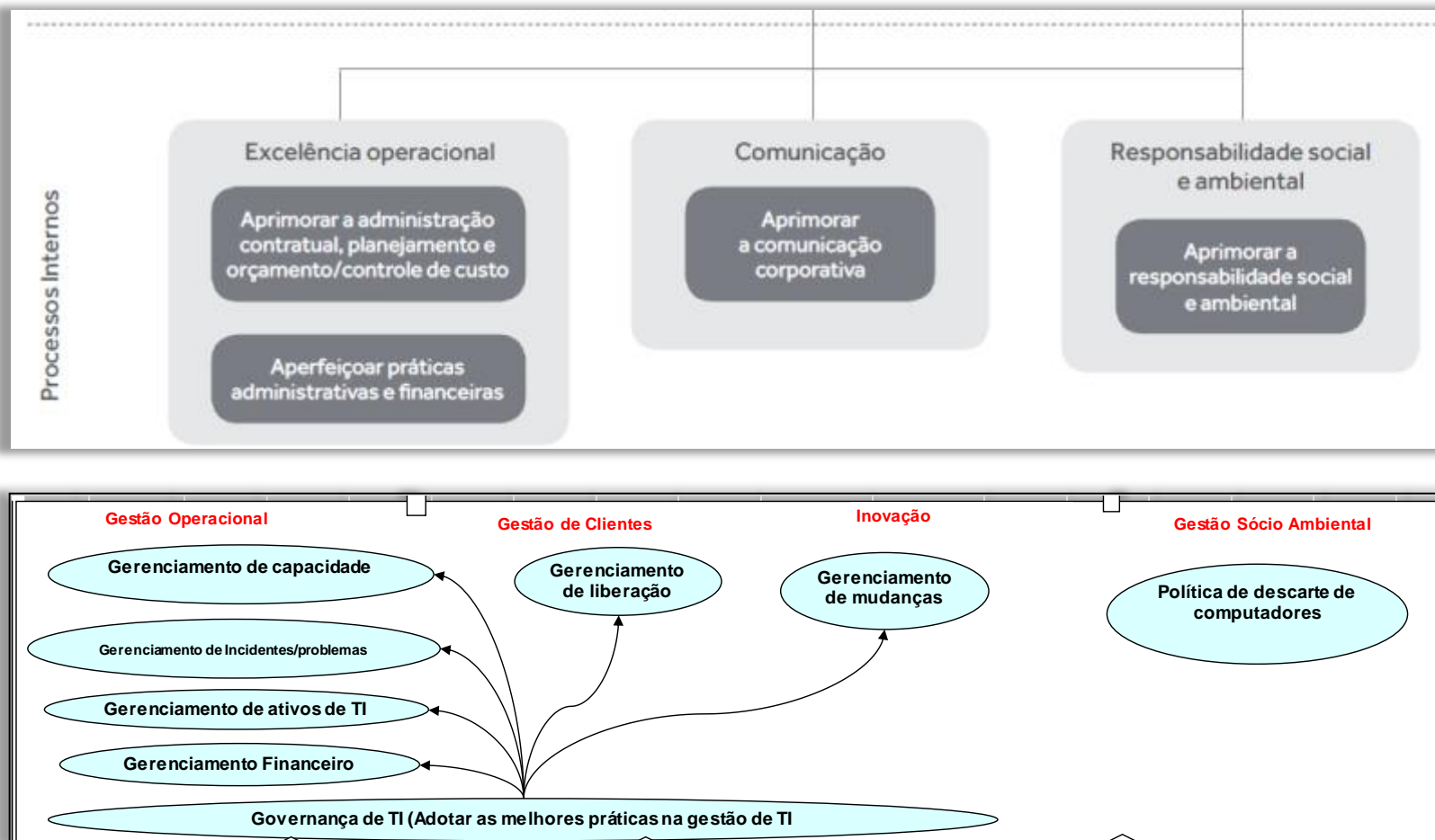
EXEMPLO: MAPA ESTRATÉGICO E BSC



Desdobramento estratégico

EXEMPLO: MAPA ESTRATÉGICO E BSC

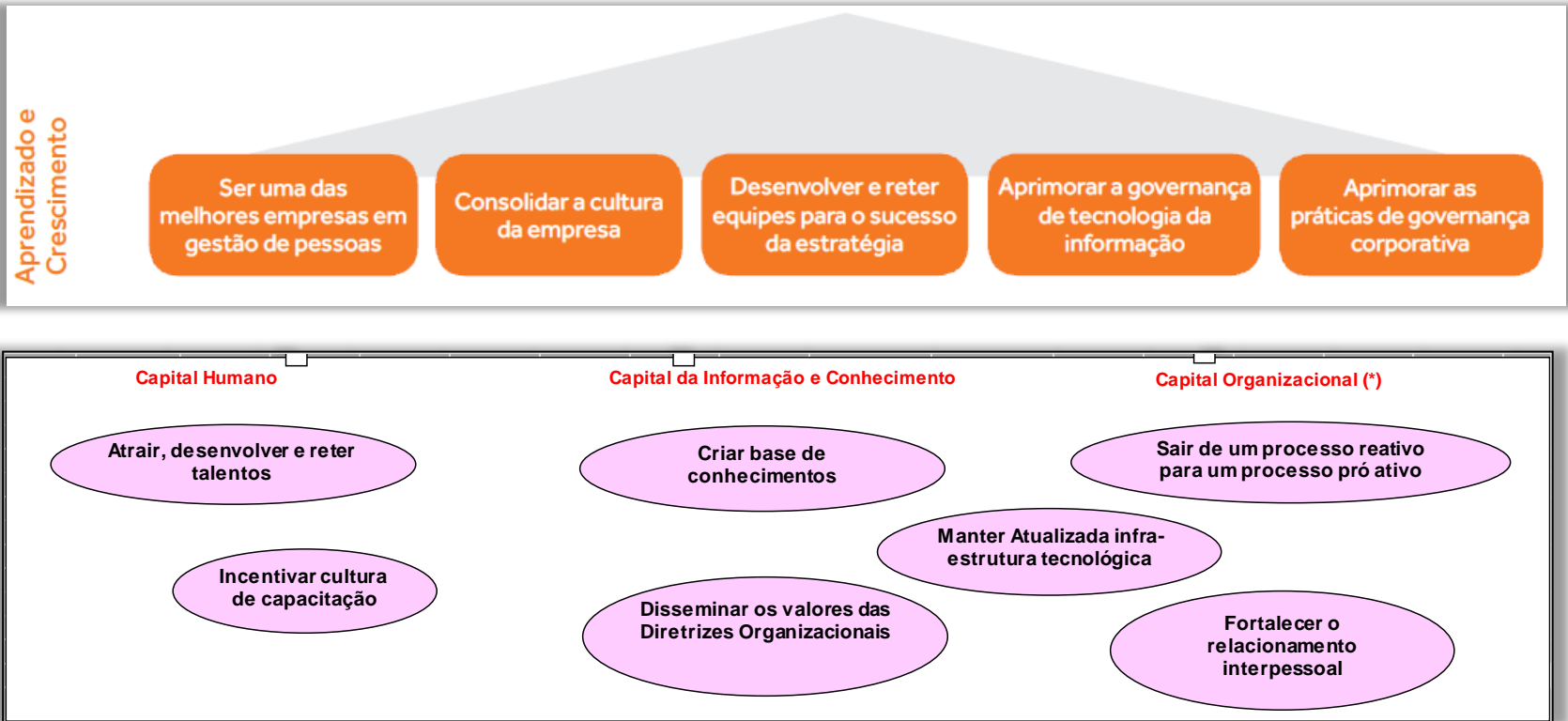
Processos



Desdobramento estratégico

EXEMPLO: MAPA ESTRATÉGICO E BSC

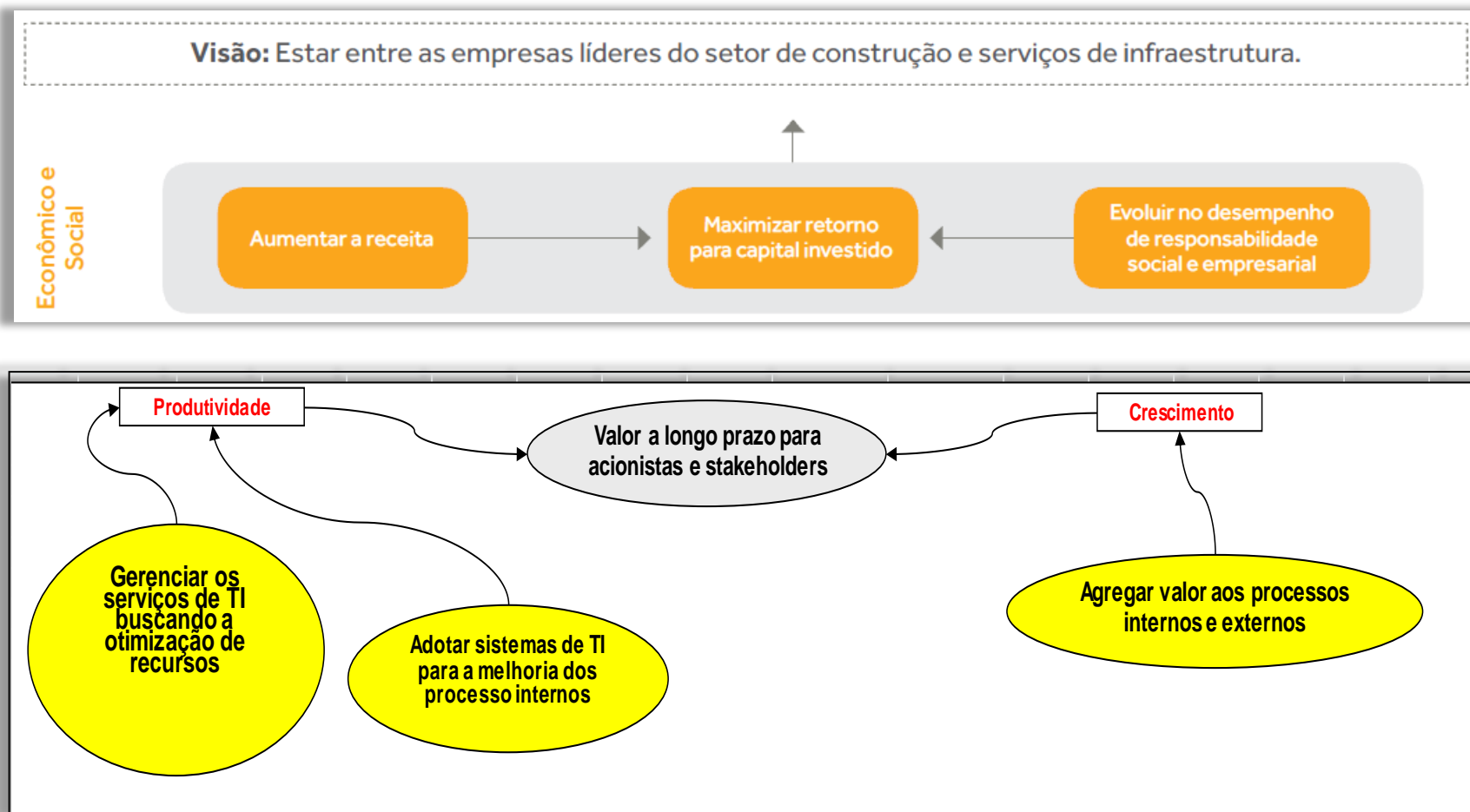
Aprendizado e Crescimento



Desdobramento estratégico

EXEMPLO: MAPA ESTRATÉGICO E BSC

Financeira



Desdobramento estratégico

EXEMPLO: MAPA ESTRATÉGICO E BSC

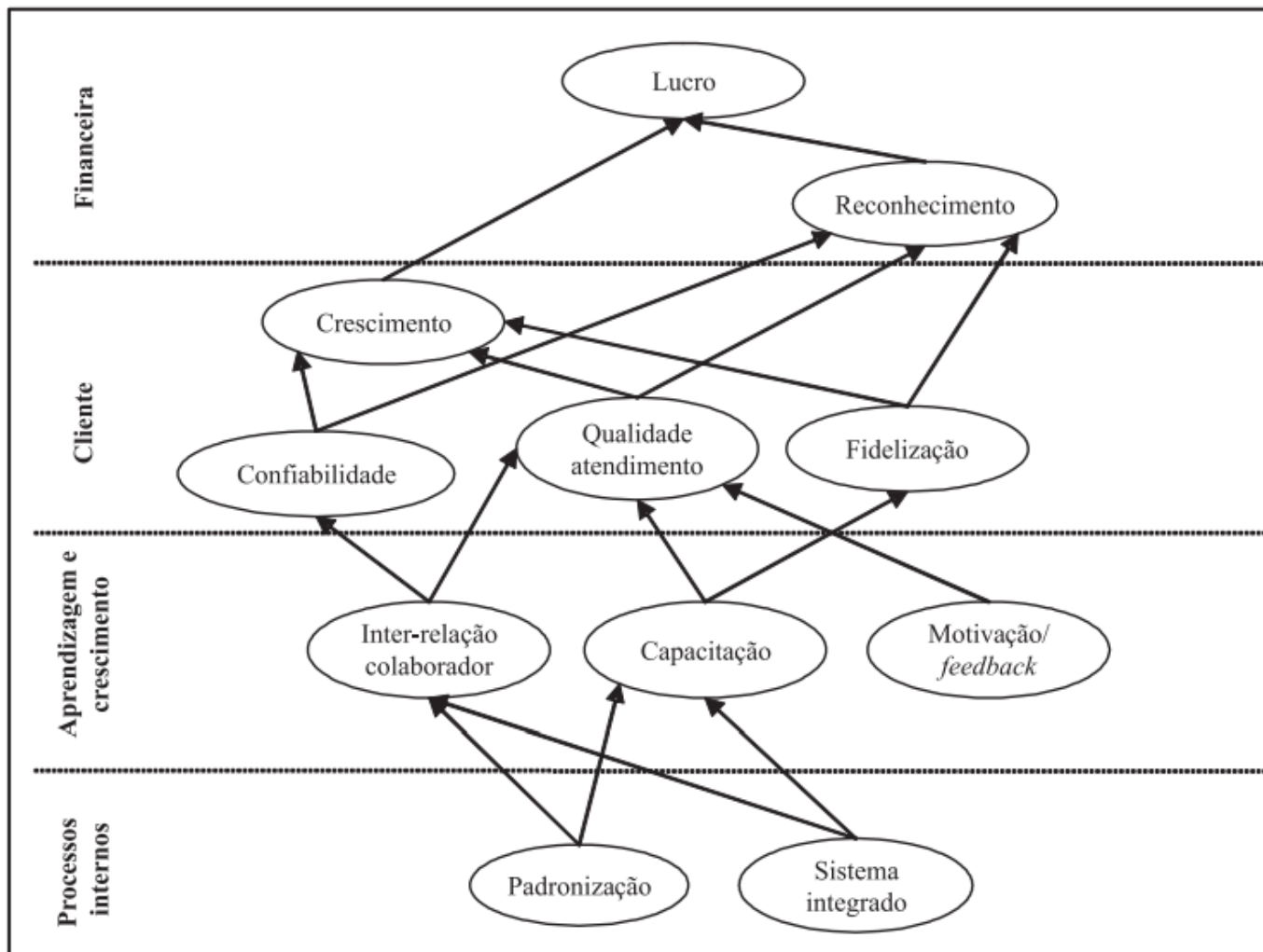
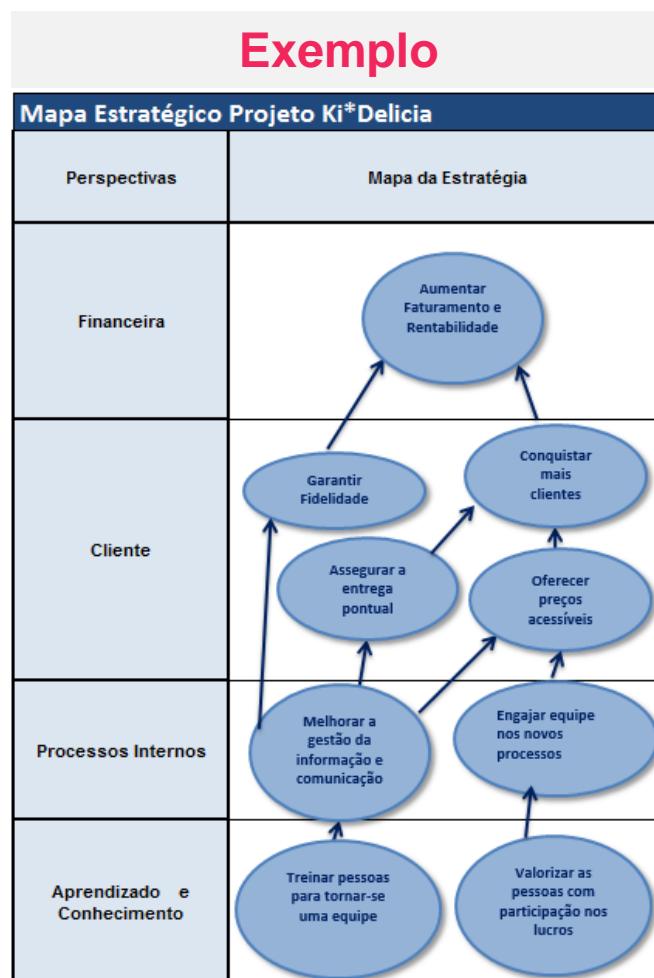


Figura 1: Mapa Estratégico parcial da empresa

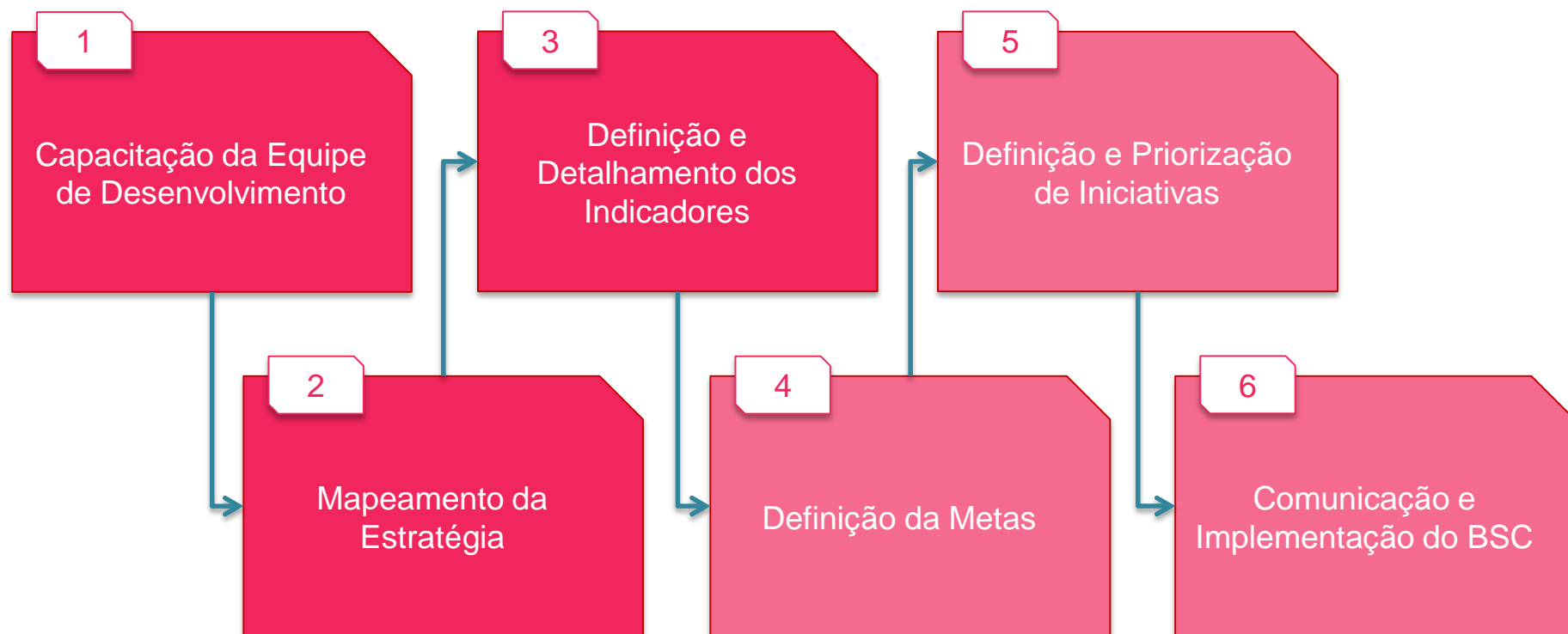
TRABALHO EM GRUPO

TRABALHO EM GRUPO: DESENVOLVIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO PARA A INDÚSTRIA ARCA DE NOÉ



**ENTREGA NO PORTAL DA FIAP
APENAS POR 1 COMPONENTE**

CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM 6 PASSOS



Financeiro: Para satisfazer nossos acionistas que objetivos financeiros devem ser atingidos?”

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Rentabilidade			
Crescimento			
Valor p/ acionista			

Objetivos	Indicadores...
Imagem da Empresa	
Serviço	
Preço/custo	

Para satisfazer nossos **clientes** quais processos devemos ser excelentes?

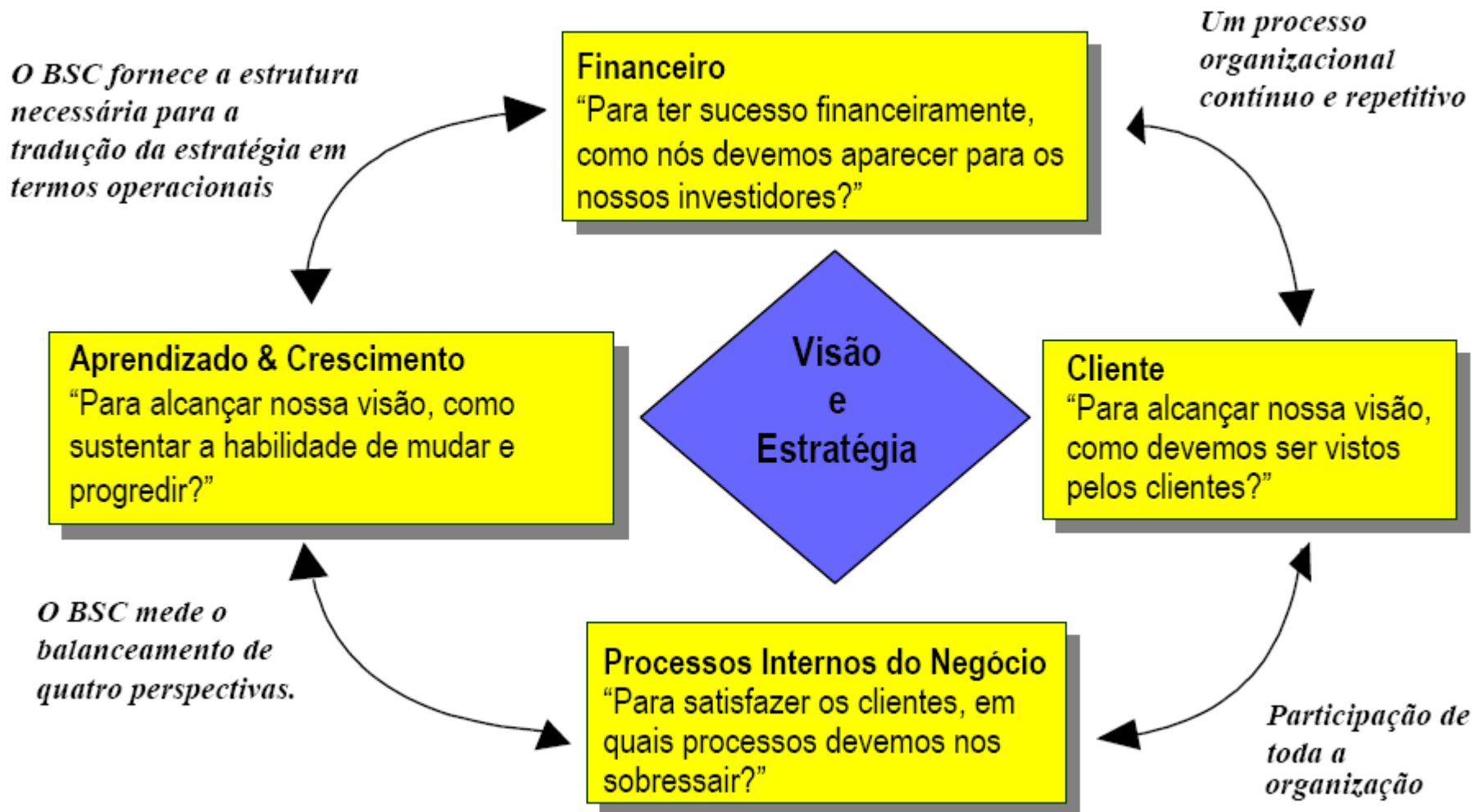


Objetivos	Indicadores..
Tempo pedido	
Qualidade	
Produtividade.	

Para satisfazer nossos objetivos, quais **processos internos** são relevantes?

Aprendizado e Crescimento: Para atingir nossas metas como nossa organização deve aprender e inovar?

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aprendizado contín.			
Ativos intelectuais			
Inovação Merc.			



I BALANCED SCORECARD: INDICADORES

Outcomes

- Lagging (Ocorrência)
- Resultantes
- De Efeito
- De Controle

Drivers

- Leading (Tendência)
- Direcionadores
- Causadores
- De Verificação

CARACTERÍSTICAS DE OUTCOMES E DRIVERS

OUTCOMES

- Ligados aos objetivos
- Baixa frequência de análise
- Mostram o passado
- Mais comparáveis
- Metas mais objetivas

DRIVERS

- Ligados às iniciativas
- Alta frequência de análise
- Antecipam o futuro
- Menos comparáveis
- Metas menos objetivas

- Comunica a intenção do objetivo
- Quantificável
- Representado por uma relação
- Confiável
- Comparável

■ BALANCED SCORECARD: INDICADORES

Tipos de Indicadores

- Indicadores de meios (drivers ou leadings)

São aqueles indicadores que medem fatores os quais mostram tendência do indicador no qual estamos interessados ou mostram que os meios necessários estão sendo providos. São indicadores usados para antecipar problemas.

- Indicadores de resultados (outcomes ou laggins)

São aqueles indicadores que medem resultados nos quais estamos interessados e que, se não foram atingidos, nada mais pode ser feito para mudar a realidade.

Balanced Scorecard - BSC

- Indicadores de ocorrências / medidas de resultados:
 - lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes, habilidades dos funcionários, etc..
- Indicadores de tendências / vetores ou impulsionadores de desempenho:
 - vetores financeiros de lucratividade, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercados.

■ BALANCED SCORECARD: INDICADORES

Tipos de Indicadores

- Estratégicos

São aqueles que são usados para monitorar se objetivos estratégicos estão sendo alcançados.

- Tático-operacionais

São aqueles que são usados para monitorar e controlar o desempenho de processos de rotina.

I BALANCED SCORECARD: INDICADORES

- “**Indicadores de Desempenho**” (ID) são as “medidas” desejáveis para um dado contexto sendo analisado.
- Indicadores de Desempenho são usados para as análises das medidas obtidas x planejadas

Quando uma dada “medida” está em (des)acordo com seu respectivo “indicador de desempenho” é o alerta de que atingimos o sucesso planejado (ou o fracasso temido)

Exemplo:

Tempo de espera na fila: no máximo 5 minutos

Métrica: Tempo de Espera

Indicador de Desempenho: 5 minutos é o tempo máximo

Medida obtida: 4 minutos

Conclusão: Estamos dentro da qualidade esperada

I MÉTRICAS E MEDIDAS

Métrica é composta por uma ou mais medidas.

Exemplo: O prazo médio de resposta a incidentes é uma métrica. Para chegar nesta métrica é necessário medidas. As medidas podem ser número de incidentes e tempo de resposta de cada incidente

Medida é um padrão usado para dimensionar algo.
Valor puro.

Exemplos: unidade de tempo, unidade de custo, quantidade de algo, etc.

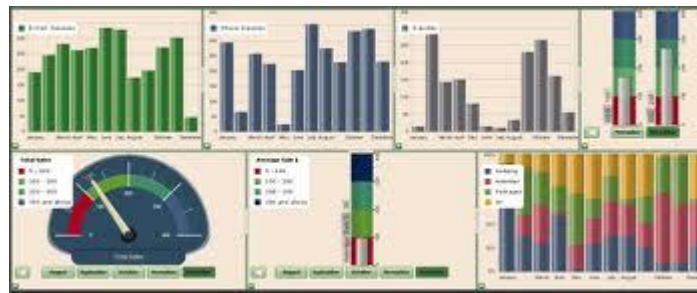
I DASHBOARDS E SCORECARDS

ScoreCards

- Metas táticas e estratégicas
- Fotografias periódicas
- Sumários visuais, comentários em texto

Dashboards

- Processos operacionais
- Não estão explicitamente ligados à estratégia de negócio
- Atualização constante
- Eventos visuais, acesso a dados brutos.



I REFERÊNCIAS



- KAPLAN, Robert & NORTON, David. **Organização Orientada para a Estratégia**: Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- RIBEIRO, ANTONIO DE LIMA. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Copyright © 2017 Prof. Jorge Surian, Prof. Renato Kimura e Prof. Salvio Padlipskas

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