

FIAP GRADUAÇÃO

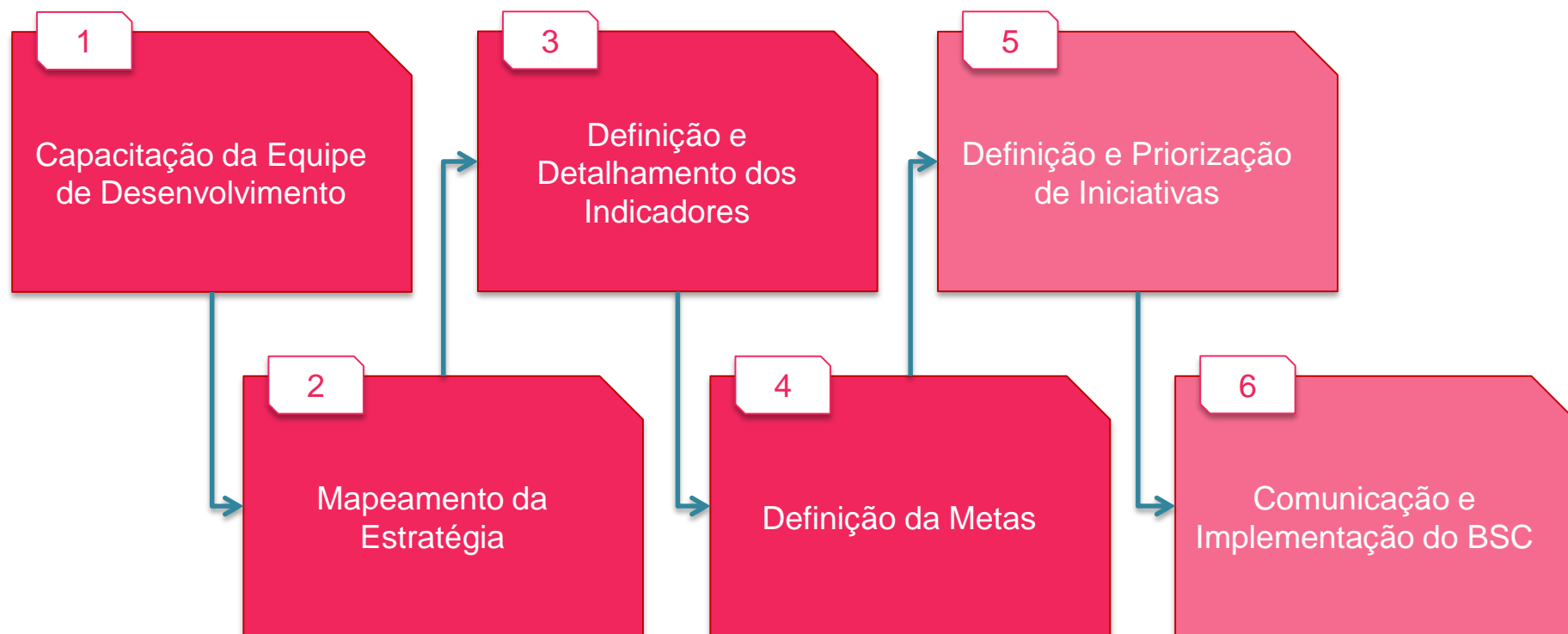
TECNOLOGIA EM DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS

Enterprise Analytics e Data Warehousing
BSC (Balanced Score Card)

PROF. FERNANDO LIMA proffernando.lima@fiap.com.br

PROF. SALVIO PADLIPSKAS salvio@fiap.com.br

CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM 6 PASSOS



I METAS E INICIATIVAS

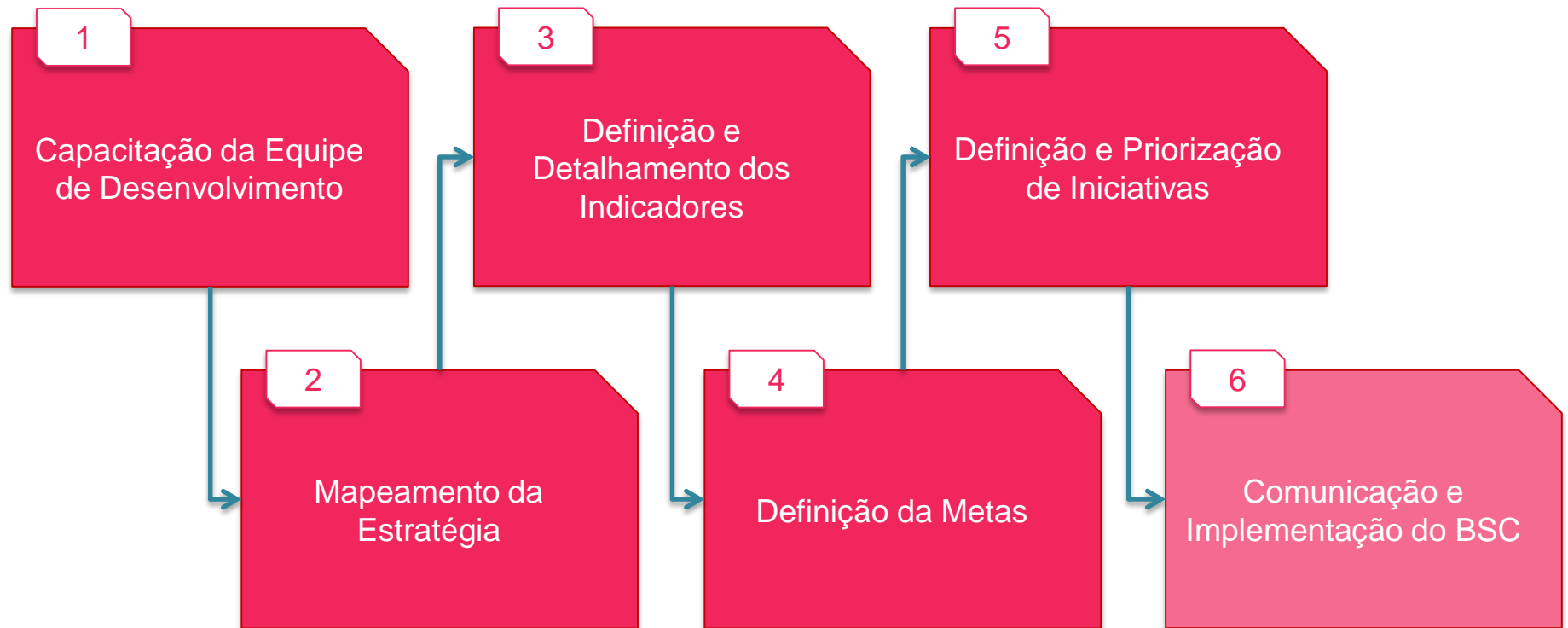
As metas e iniciativas devem ser estabelecidas e serem suficientes para sustentar a efetiva implementação da estratégia.

■ PROPÓSITO DAS METAS

- Estabelecer e comunicar o nível esperado de desempenho à organização;
- Possibilitar que os indivíduos compreendam qual é a sua contribuição à estratégia geral da organização; e
- Mostrar a correlação entre os desempenhos esperados nas perspectivas do Mapa Estratégico.

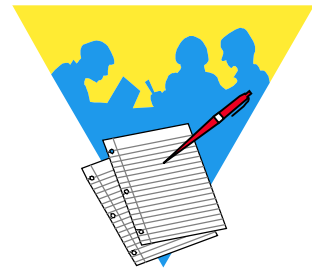


CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM 6 PASSOS



■ PROPÓSITO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

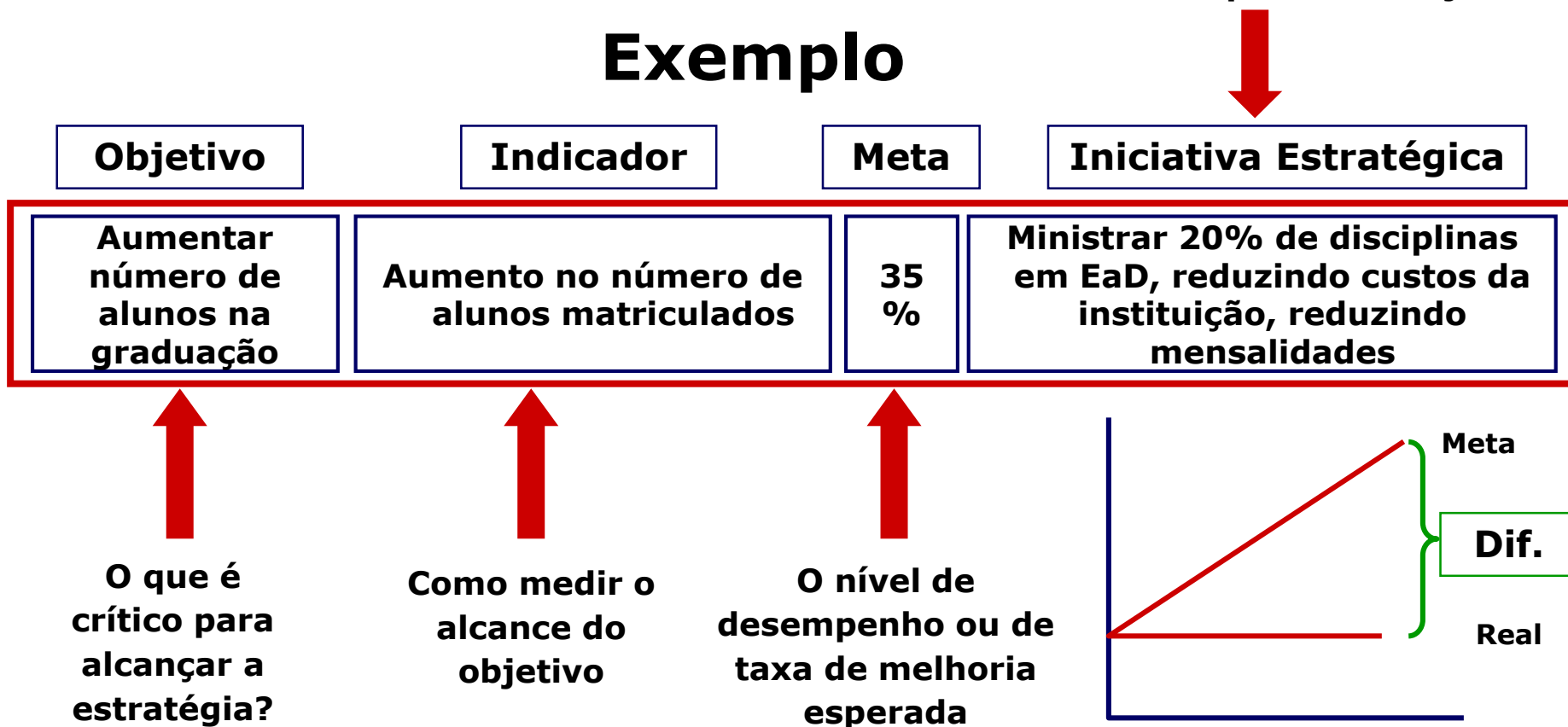
- Identificar prioridades;
- Conectar recursos escassos com a estratégia;
- Assegurar alinhamento entre ações e estratégia;
- Esclarecer responsabilidades; e
- Permitir o relacionamento do orçamento com o processo de planejamento estratégico.



COMPONENTES DO PAINEL DE DESEMPENHO

Uma iniciativa estratégica fechará o diferencial de desempenho do objetivo

Exemplo



COMPONENTES DO PAINEL DE DESEMPENHO

O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso?

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia?

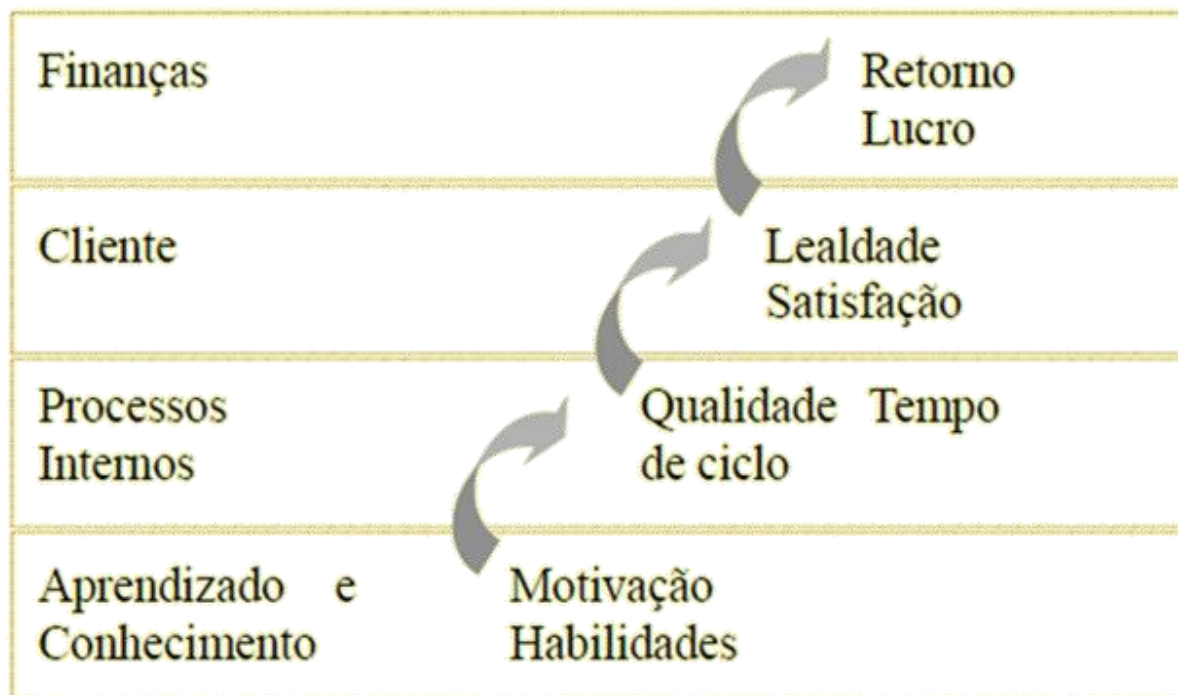
O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

Programas de ação chave necessários para se alcançarem os objetivos

Objetivo	Indicadores	Metas		
		2010	2012	2015
Buscar excelência operacional	Índice de Qualidade de Software	50	65	90
	% satisfação dos clientes	70%	78%	85%
Iniciativa Estratégica	Responsável	Prazo		Orçamento
Programa de Desenvolvimento de Fornecedores	Gerência da Qualidade	Dez./09		R\$ 100 mil

COMPONENTES DO PAINEL DE DESEMPENHO

Relação de Causa e Efeito

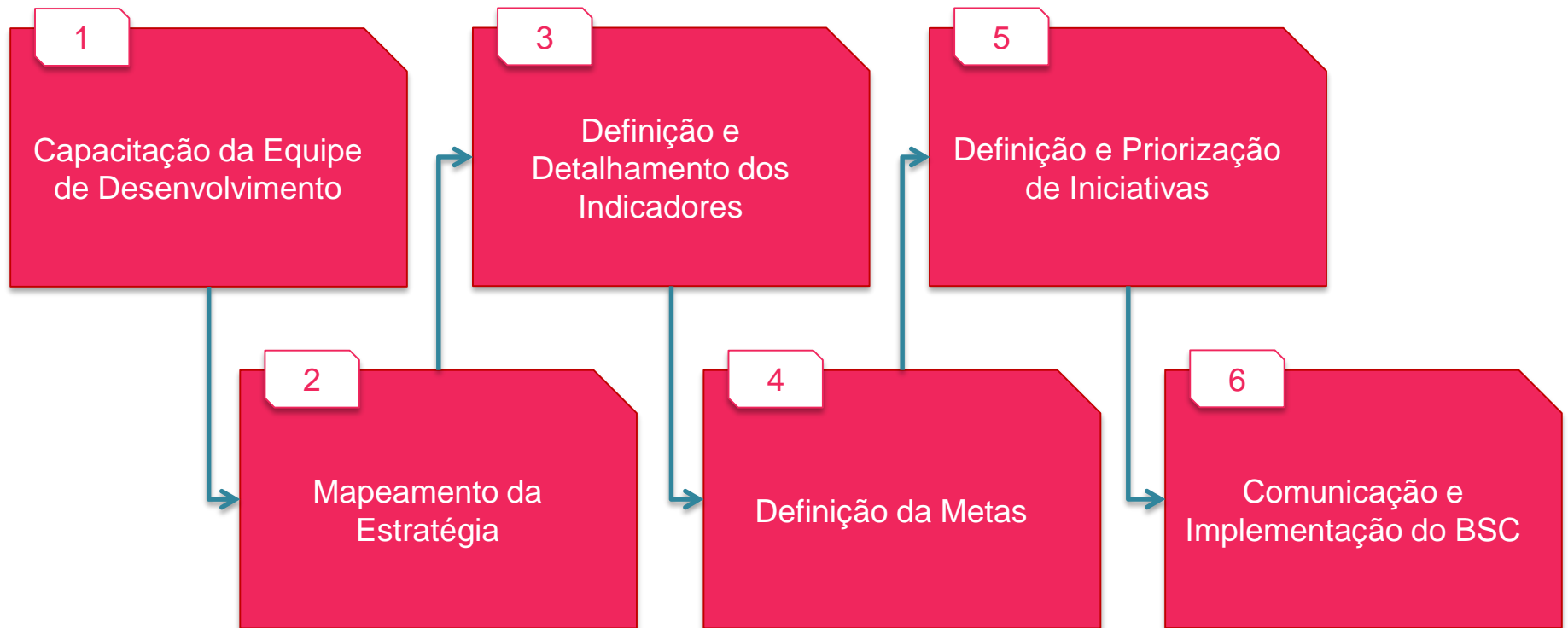


Componentes do Painel de Desempenho

Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Lucro	Crescimento no negócio	Lucro operacional (R\$)	Aumentar em 20%	Ampliar mercado de atuação, abrindo mais filiais.
Clientes	Qualidade no atendimento	Satisfação do cliente Fidelização do cliente	Nº de clientes reincidentes	Aumentar em 30% vendas Aumentar em 60% locações	Auxiliar procedimentos burocráticos para financiamento Ter banco de cadastro dos clientes com seu perfil e necessidades
	Crescimento	Participação no mercado	Crescimento do negócio (Nº de operações realizadas)	Aumentar em 50 % mercado imobiliário até 2016.	Criar novos negócios
Aprendizado e crescimento	Motivação/ <i>feedback</i>	Qualidade de vida no trabalho Eficiência	Nº de demissão % de colaboradores que aumentaram o grau de instrução	Reduzir em 10% Aumentar em 20%	Reuniões quinzenais com colaboradores do setor; expor conflitos Financiar até 30% dos cursos diretamente ligados com o interesse da organização.
Processos internos	Padronização dos processos	Variações no processo	Número de variações em processos similares.	Reduzir em 40%.	Criar e disponibilizar manual de procedimentos para os colaboradores

Quadro 4 - Painel desempenho proposto para empresa objeto do estudo

CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM 6 PASSOS



MULTIPLICIDADE DE MEIOS PARA A COMUNICAÇÃO

Canais Férteis



Canais inférteis

- Comunicação um a um face a face
- Comunicação no corredor ou junto à cafeteira
- Reuniões de pequenos grupos
- Videoconferências
- Conversas por telefone
- Correio de voz
- Correio eletrônico
- Reuniões de grandes grupos
- Notas pessoais manuscritas
- Cópias antecipadas e agendas
- Faxes
- Memos internos
- Discursos formais
- Cartas
- Boletins informativos
- Relatórios

Kaplan & Norton, (2000, p. 233)

I IMPLEMENTAR O BSC

- **O processo de Implementação do BSC não é apenas a definição do mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas;**
- **O processo de Implementação do BSC não é apenas operacionalizar um *software*.**

Implementar o BSC é torná-lo vivo na organização para o gerenciamento da estratégia

TRABALHO EM GRUPO: DESENVOLVIMENTO DO BALANCE SCORECARD (BSC) DA ARCA DE NOÉ

Exemplo

BSC Projeto Ki*Delicia					
Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeira	<pre> graph TD A[Engajamento da Equipe] --> B[Engajamento da Equipe] B --> C[Entrega Pontual] C --> D[Mais Clientes] D --> E[Aumentar Rentabilidade] F[Aumentar Fidelidade] --> E </pre>				
Cliente					
Processos Internos					
Aprendizado e Conhecimento					



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.
- Mapa Estratégico e Painel de Desempenho: Um Estudo Numa Empresa da Grande Florianópolis

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).