

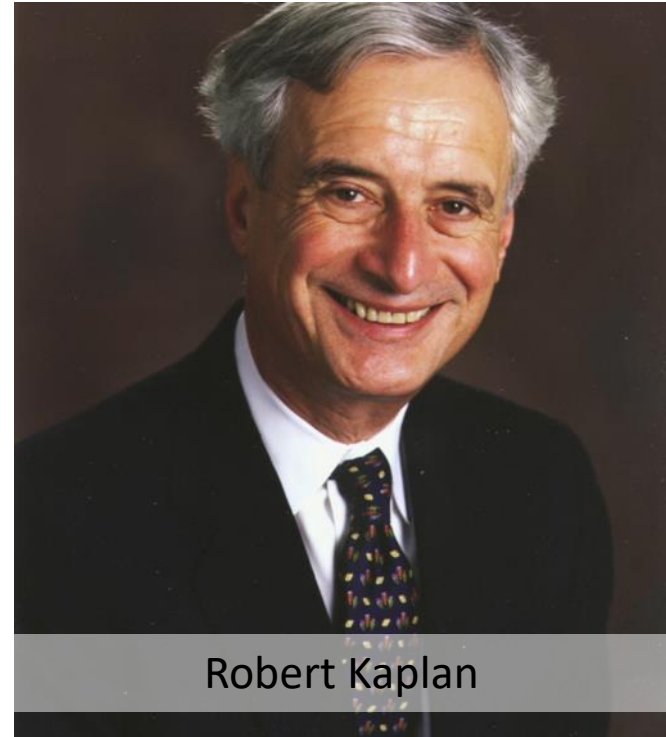


# Objetivo da aula

Conhecer as características do BSC para a área de TI



# Balanced Scorecard (BSC)



Uma proposta para resolver o problema de acompanhamento da execução da estratégia é o sistema Balanced Scorecard (BSC), criado por Norton e Kaplan em 1992



O Balanced Scorecard se cristaliza em um mapa único, que contém objetivos, metas e ações, interligados por uma relação de causa e efeito, distribuídos em 4 dimensões da gestão (COSTA, 2008)

# Balanced Scorecard (BSC)

- Sistema de medição do desempenho empresarial
- Aplica-se na gestão estratégica
- Busca otimização dos resultados e melhor comunicação
- Baseia-se em quatro perspectivas:
  - Financeira
  - Clientes
  - Processos
  - Aprendizado e crescimento

# Objetivos do BSC

- Alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa
- Objetivo alcançado pelas seguintes ações:
  - Esclarecer e traduzir a visão e estratégia
  - Comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicos
  - Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas
  - Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico

# BSC - Perspectivas



# Componentes do BSC

- Mapa estratégico
  - Descreve a estratégia por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas 4 perspectivas
- Objetivo estratégico
  - O que deve ser alcançado e o que é crítico à organização
- Indicador
  - Como será medido o sucesso do alcance do objetivo
- Meta
  - O nível de desempenho ou a taxa de melhoria
- Plano de ação
  - Iniciativas necessárias para alcançar os objetivos.



# Componentes do BSC

## Mapa Estratégico:

Descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões



## Objetivo Estratégico:

O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização

## Indicador:

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo

## Meta :

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

## Plano de Ação:

Programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos

Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rápida Preparação em solo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo de pouso</li> <li>Partida pontual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 Minutos</li> <li>90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de otimização da duração do ciclo</li> </ul>

# BSC no processo de planejamento estratégico



# **DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA**

# Desdobramento

Para que?

Alinhar as áreas da empresa à estratégia.

Como?

Traduzir o Scorecard estratégico em Scorecards locais.

Produto?

Objetivos, metas e iniciativas locais alinhados ao Scorecard estratégico.

# Desdobramento

Perspectiva Financeira

## Objetivo Estratégico

- F2 Controlar custos de loja

## Controlar Custos de Loja

- Reduzir custo da pintura
- Projetar instalações de fácil montagem
- Reduzir consumo de energia

## Indicador

- Custo por divisão

## Indicadores de Equipe

- Revestimento atual de parede substituído pela alternativa de tinta porosa
- Custo das instalações
- Custos de serviços públicos (luz, gás, água, eletricidade)

Perspectiva dos Clientes

## Objetivo Estratégico

- C4 Parceria com os clientes

## Parcerias com os Clientes

- Desenvolver programa de iluminação conjunta
- Comunicar-se melhor com clientes sobre questões de construção
- Aumentar as viagens com as divisões operacionais às lojas recentemente abertas

## Indicador

- Número de iniciativas de cooperação

## Indicadores de Equipe

- Custo de energia elétrica
- *Feedback* dos clientes
- Número de viagens com a divisão
- Todos os membros trabalham na loja

# **BSC DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

# BSC da TI

## BSC de negócio

Financeira

Clientes

Processos internos

Aprendizado e crescimento

## BSC de TI

Valor de TI

Usuários

Excelência operacional

Orientação para o futuro

# BSC da TI é um desdobramento

Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva Financeira</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Lucros</li> <li>• Retorno sobre Investimento</li> <li>• Retorno sobre Ativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de Mercado</li> <li>• Margem por Assunto</li> <li>• Taxa de Retorno sobre Ativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% ↑ ano</li> <li>• 20% ↑ ano</li> <li>• 15% ↓ ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar CRM</li> <li>• Melhorar a qualidade</li> <li>• Programas de fidelização</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva de Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atual e obter mais clientes</li> <li>• Votos pontuais</li> <li>• Menores tarifas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Clientes Adquiridos</li> <li>• Pontuação no ranking de pontualidade</li> <li>• Redução dos custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20%</li> <li>• # 1</li> <li>• # 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar CRM</li> <li>• Melhorar a qualidade</li> <li>• Programas de fidelização</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva Operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade operacional em todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo em cada partida-pontual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 Minutos</li> <li>• 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização do ciclo em todo</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento regular em todo</li> <li>• Adesão em todo</li> <li>• Adesão em todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientização Estratégica</li> <li>• % de Operários que são autômatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> <li>• 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de conscientização</li> <li>• Atual de aplicação de softwares</li> </ul>

## BSC Corporativo

Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva Financeira</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Lucros</li> <li>• Retorno sobre Investimento</li> <li>• Retorno sobre Ativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de Mercado</li> <li>• Margem por Assunto</li> <li>• Taxa de Retorno sobre Ativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% ↑ ano</li> <li>• 20% ↑ ano</li> <li>• 15% ↓ ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar CRM</li> <li>• Melhorar a qualidade</li> <li>• Programas de fidelização</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva de Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atual e obter mais clientes</li> <li>• Votos pontuais</li> <li>• Menores tarifas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Clientes Adquiridos</li> <li>• Pontuação no ranking de pontualidade</li> <li>• Redução dos custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20%</li> <li>• # 1</li> <li>• # 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar CRM</li> <li>• Melhorar a qualidade</li> <li>• Programas de fidelização</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva Operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade operacional em todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo em cada partida-pontual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 Minutos</li> <li>• 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização do ciclo em todo</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento regular em todo</li> <li>• Adesão em todo</li> <li>• Adesão em todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientização Estratégica</li> <li>• % de Operários que são autômatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> <li>• 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de conscientização</li> <li>• Atual de aplicação de softwares</li> </ul>

BSC da TI

Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva Financeira</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Lucros</li> <li>• Retorno sobre Investimento</li> <li>• Retorno sobre Ativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de Mercado</li> <li>• Margem por Assunto</li> <li>• Taxa de Retorno sobre Ativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% ↑ ano</li> <li>• 20% ↑ ano</li> <li>• 15% ↓ ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar CRM</li> <li>• Melhorar a qualidade</li> <li>• Programas de fidelização</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva de Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atual e obter mais clientes</li> <li>• Votos pontuais</li> <li>• Menores tarifas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Clientes Adquiridos</li> <li>• Pontuação no ranking de pontualidade</li> <li>• Redução dos custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20%</li> <li>• # 1</li> <li>• # 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar CRM</li> <li>• Melhorar a qualidade</li> <li>• Programas de fidelização</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva Operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade operacional em todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo em cada partida-pontual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 Minutos</li> <li>• 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização do ciclo em todo</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento regular em todo</li> <li>• Adesão em todo</li> <li>• Adesão em todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientização Estratégica</li> <li>• % de Operários que são autômatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> <li>• 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de conscientização</li> <li>• Atual de aplicação de softwares</li> </ul>

BSC de Vendas

Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva Financeira</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Lucros</li> <li>• Retorno sobre Investimento</li> <li>• Retorno sobre Ativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de Mercado</li> <li>• Margem por Assunto</li> <li>• Taxa de Retorno sobre Ativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% ↑ ano</li> <li>• 20% ↑ ano</li> <li>• 15% ↓ ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar CRM</li> <li>• Melhorar a qualidade</li> <li>• Programas de fidelização</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva de Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atual e obter mais clientes</li> <li>• Votos pontuais</li> <li>• Menores tarifas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Clientes Adquiridos</li> <li>• Pontuação no ranking de pontualidade</li> <li>• Redução dos custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20%</li> <li>• # 1</li> <li>• # 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar CRM</li> <li>• Melhorar a qualidade</li> <li>• Programas de fidelização</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva Operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade operacional em todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo em cada partida-pontual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 Minutos</li> <li>• 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização do ciclo em todo</li> </ul>
<p>Mapa Estratégico: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento regular em todo</li> <li>• Adesão em todo</li> <li>• Adesão em todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientização Estratégica</li> <li>• % de Operários que são autômatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> <li>• 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de conscientização</li> <li>• Atual de aplicação de softwares</li> </ul>

BSC de Logística



# Passos para derivar o BSC de TI

## Valor de TI

- Elaborar esta perspectiva com a contribuição que a TI tem para o negócio.

## Usuário

- Traduzir em termos de valor que a TI oferta aos usuários.

## Processos Internos

- Elaborar esta perspectiva, mostrando o quanto eficiente e eficaz são os processos de TI.

## Aprendizado e Crescimento

- Traduzir nos termos de crescimento e aprendizagem, mostrando como a TI pode estar preparada para atender as necessidades futuras do negócio.

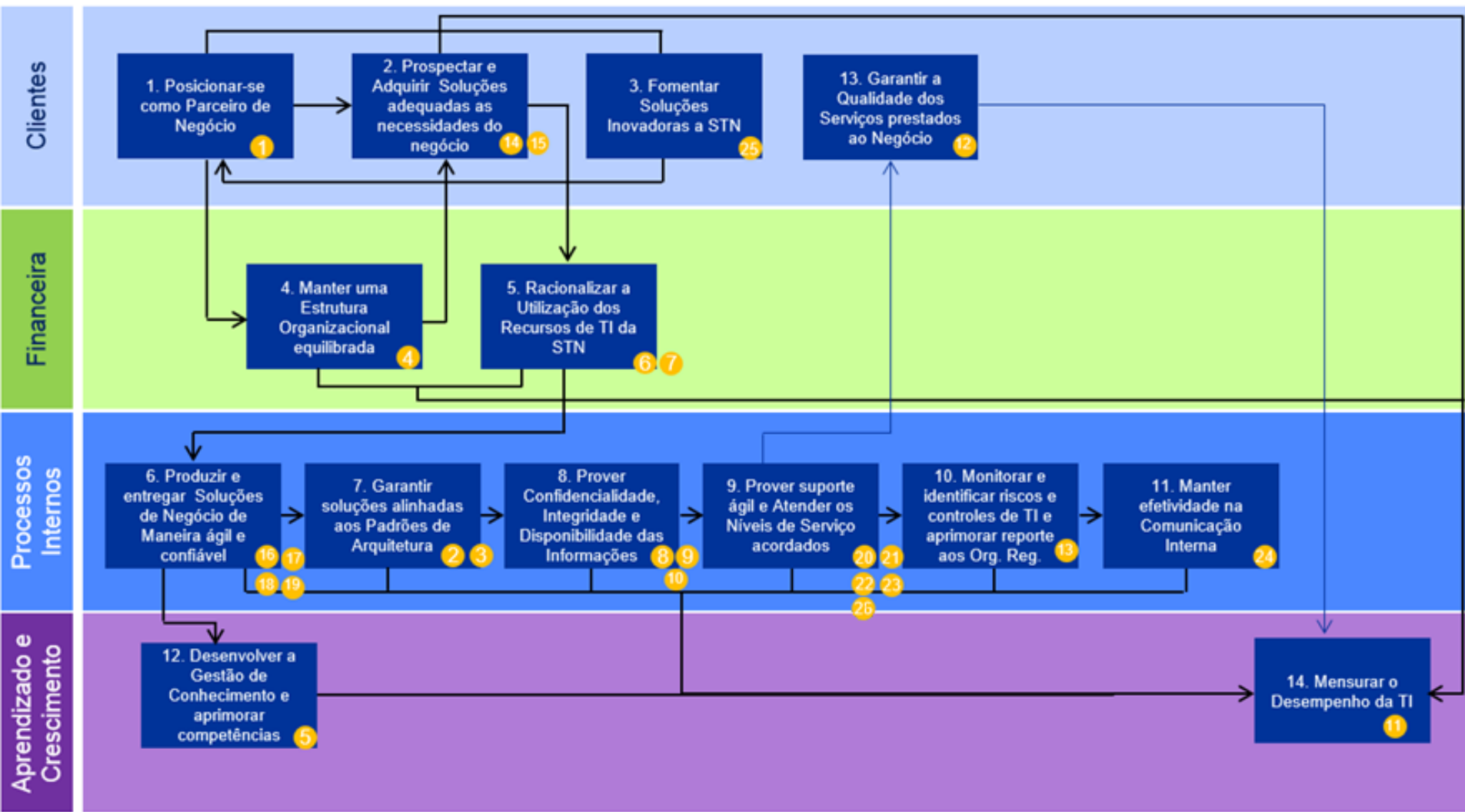
## Produto

- Mapa Estratégico de TI, com as relações de causa e efeito identificadas.

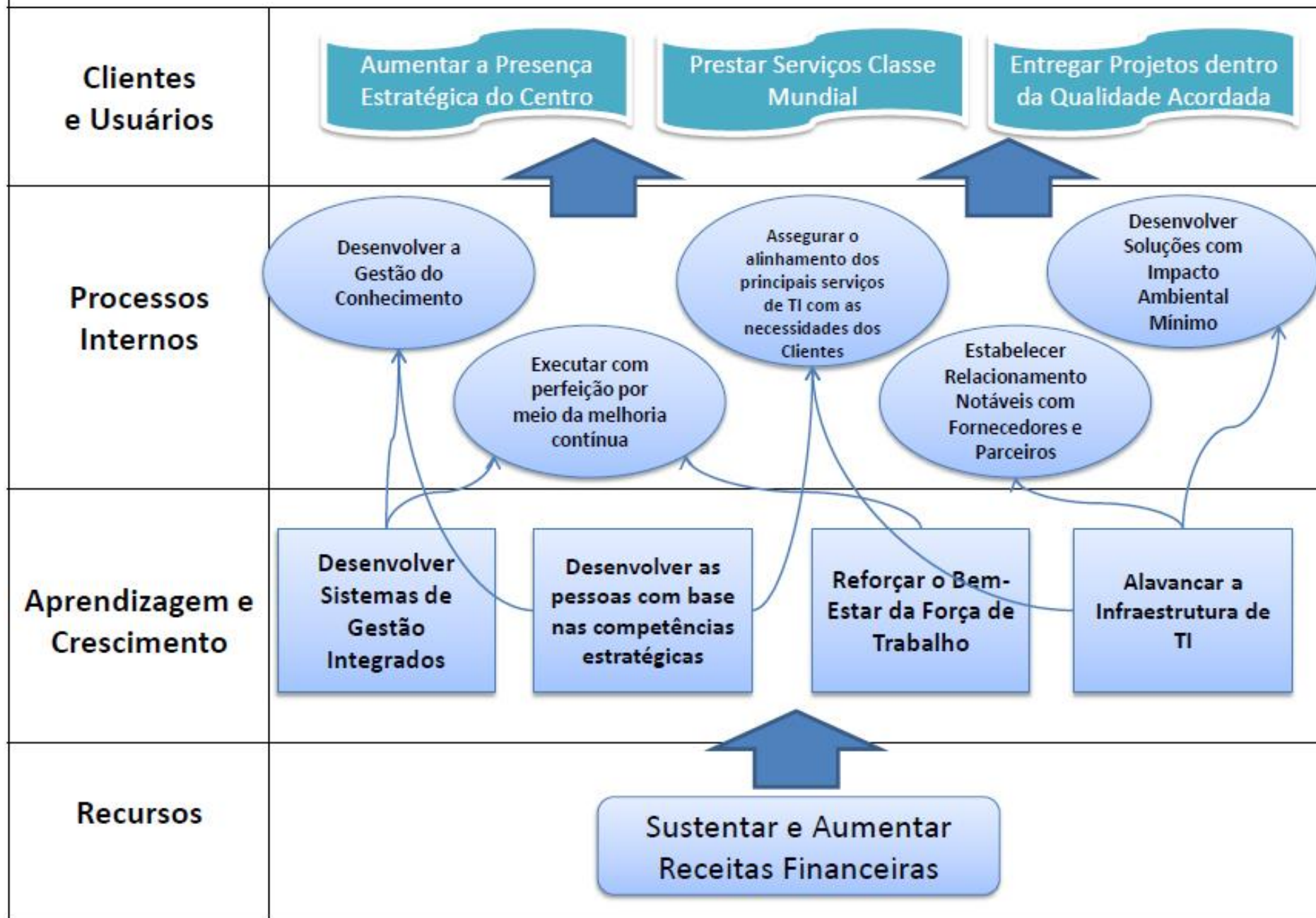
# **EXEMPLOS DE BSC DE TI**

# MAPA ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA STN

## Coordenação Geral de Sistemas e Tecnologia da Informação



*Até 2012 ser reconhecido pelo sistema CITEx e pela sociedade Amazonense como Centro de Excelência na prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação e na utilização racional dos recursos*



**DÚVIDAS?**