

# Projeto utilizando QlikView para estudo / simulação de indicadores

Fábio S. de Oliveira<sup>1</sup>, Daniel Murara Barcia<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Sistemas de Informação da ULBRA Guaíba  
< fabio\_fso@yahoo.com.br >

<sup>2</sup> Professor Orientador do Curso de Sistemas de Informação da ULBRA Guaíba  
< danielbarcia@ulbra.tche.br >

*Resumo: Gerenciar informações tem um sido um grande desafio para as empresas diante da competitividade que existe no mercado. Observa-se uma grande preocupação das organizações em gerenciar processos e superar resultados.*

*Este trabalho tem por objetivo a partir de indicadores extraídos de um modelo BSC, simular tendências através de uma ferramenta chamada QlikView, auxiliando assim o alcance do resultado definido pela organização em seu planejamento estratégico*

## 1 - INTRODUÇÃO

Medir é importante, o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora das empresas. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Nos últimos anos os métodos de avaliação de desempenho empresarial, apoiados apenas nos indicadores contábeis e financeiros estão se tornando obsoletos, pois só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

Uma das ferramentas mais modernas, que está sendo adotada por diversas empresas em diferentes segmentos e que apóia o planejamento estratégico é o Balanced Scorecard (BSC), que traduzindo significa “Indicadores Balanceados de Desempenho”.

O BSC, é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho através de perspectivas. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno

número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

No Banco do Brasil, o Balanced Scorecard (BSC), foi utilizado inicialmente em 1998, na avaliação de desempenho individual de funcionários – GPD (gestão do desempenho profissional). Em 1999, começou a ser utilizada em avaliações corporativas e, em 2000, passou a integrar os documentos estratégicos, como o Plano Diretor, o Plano de Mercados e o Acordo de Trabalho (ATB).

## OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho, é apresentar um simulador de tendência utilizando a ferramenta QlikView, para a agência do Banco do Brasil S.A., Bairro Niterói – Canoas/RS. O BSC é utilizado no Banco do Brasil em sua arquitetura estratégica, que é composta pelos documentos que definem os rumos dos negócios e regulam aspectos referentes aos conteúdos que a Organização quer abordar em sua atuação. Com espaço e tempo delimitado e obedecendo à lógica da gestão e do ambiente no qual o Banco está inserido, abrangendo assim documentos como Estratégia Corporativa, Orientação Geral de Negócios, Plano Diretor, Orçamento Geral e Acordo de Trabalho (ATB). O Acordo de trabalho (ATB - das agências da rede varejo) está dividido nas seguintes perspectivas: Resultado econômico, Estratégia e Operações, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Clientes e Sociedade. Para este projeto será utilizado somente a perspectiva “Resultado Econômico”, que representa 40% do ATB.

## **2 - BALANCED SCORECARD**

### O QUE É BALANCED SCORECARD ?

Inicialmente o BSC foi definido como um sistema de mensuração do desempenho e posteriormente, como um sistema de gestão estratégica. O BSC também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia.

O Balanced Scorecard é uma metodologia disponível e aceita no mercado, desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura, baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho. O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC é estruturado em torno de perspectivas. As perspectivas mais utilizadas são: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

A figura 1 mostra como o BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis.

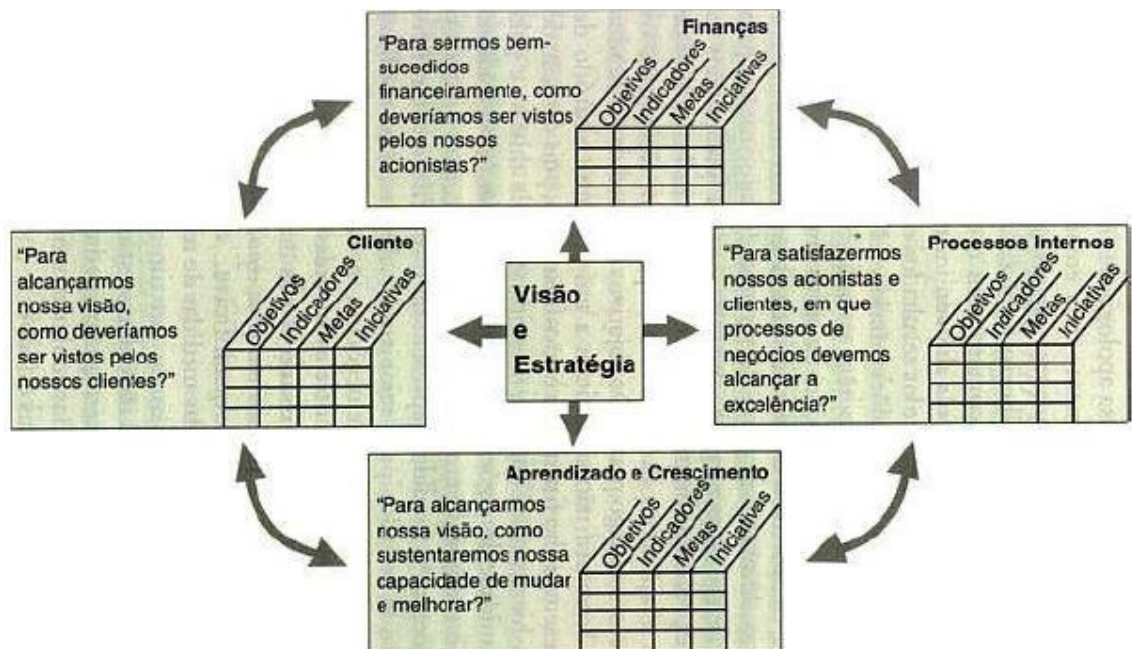


Figura 1 – Balanced Scorecard – Tradução da Estratégia

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Várias empresas estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, adotando a filosofia do scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

A figura 2 mostra a relação entre os processos:

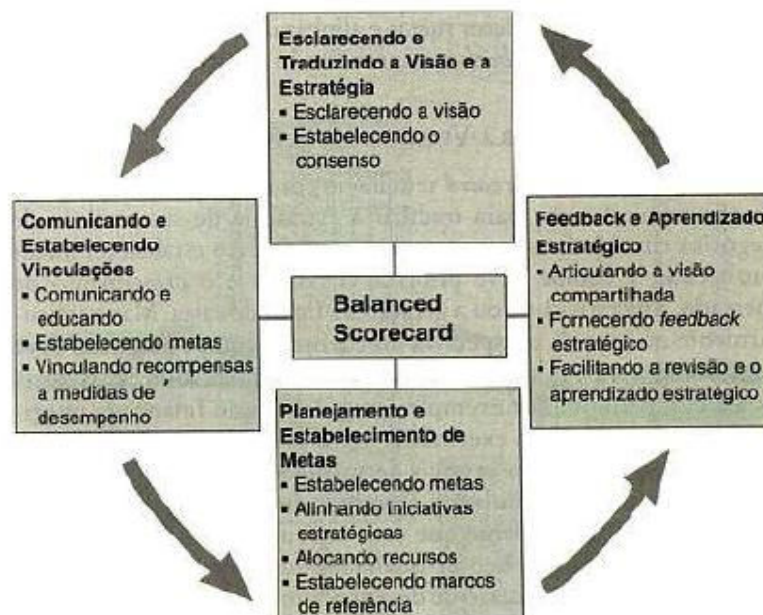


Figura 2 – O Balanced Scorecard como estrutura para Ação Estratégica

Os objetivos e medidas estratégicas do BSC são transmitidos à toda empresa utilizando todos os canais de comunicação disponíveis, avisos, quadros, vídeos, software de trabalho. Esta comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.

A partir do momento em que os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas que vão de encontro com a estratégia global da organização.

O BSC incentiva o diálogo entre as unidades de negócios, executivos e diretores da empresa, não apenas relacionado aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

É importante que na conclusão do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa tenham adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

#### COMPONENTES DO BSC

O BSC pode ser definido através dos seguintes componentes:

- Mapa estratégico – descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).
- 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.

#### PERSPECTIVAS DO BSC

O BSC decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com fatores financeiros. É decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro dimensões de negócio (estas perspectivas são consideradas como um modelo padrão, podendo serem criadas outras perspectivas para complementação de acordo com a necessidade).

**Perspectiva Financeira:** As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. O BSC deve contar a história da

estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo.

**Perspectiva do Cliente:** Permite identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão satisfação, retenção e aquisição de clientes novos.

**Perspectiva dos Processos Internos:** Constitui a análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Cada vez mais freqüente, os elos entre os processos internos da unidade de negócios e os de outras, unidades de negócios colaboradoras/parceiras, estão muito unidas, a ponto de exigirem que também sejam consideradas. O BSC considera os processos internos de toda a cadeia de valor da empresa e inclui o processo de inovação de operações e de pós-vendas.

**Perspectiva dos Processos Internos:** O objetivo desta perspectiva é oferecer a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas. A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender a relacionar-se diretamente com seu valor. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos revelam grandes lacunas entre a capacidade atual das pessoas sistemas e procedimentos. Para fechar estas lacunas, as empresas precisarão de investir em reciclagem de funcionários, tecnologia da informação e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

### **3 - ACORDO DE TRABALHO**

O QUE É O ACORDO DE TRABALHO (ATB)?

É um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência unidades estratégicas, unidades táticas e unidades operacionais.

Tem como objetivo promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do Banco, em relação as metas e objetivos estabelecidos nos documentos

estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

O ATB – Acordo de Trabalho, está baseado nas seguintes premissas:

- Alinhamento aos documentos estratégicos da empresa e definição e atribuições específicas de cada dependência;
- Formatação por meio da participação conjunta de gestores de perspectivas e avaliados;
- Estruturação para acompanhar o desempenho nas perspectivas definidas pelo Plano Diretor;
- Composto por indicadores passíveis de aferição.

A figura 3 mostra que a formatação do Acordo de Trabalho foi elaborada com base nos objetivos e diretrizes dos Planos Diretor e de Mercados.



Figura 3 – ATB – Aderência à Estratégia

O ATB é composto pelas seguintes perspectivas: Resultado Econômico, Estratégia e Operações, Processos Internos, Comportamento Organizacional, Clientes e Sociedade.

Cada perspectiva é composta por indicadores, a pontuação de cada perspectiva é obtida pela soma dos indicadores vinculados às perspectivas. A apuração da pontuação dos indicadores envolve os seguintes elementos: orçado, realizado, desvio, régua, nota, peso, pontuação mensal e pontuação semestral.

Em síntese a avaliação de desempenho é realizada por meio da comparação dos resultados realizados e dos padrões esperados.