

Gerenciamento de *portfolio* de projetos alinhado aos objetivos estratégicos por meio do *Balanced Scorecard*

Alexandre Dias P. Cassiano ¹

Farhad Abdollahyan ²

1- Pós-graduando MBA - FGV, MSc, Coordenador de GQ das Indústrias Nucleares do Brasil

2- Doutorando, MSc, PMP, PRINCE2 Practitioner, Cyrus Associates

RESUMO

Entre os principais desafios das organizações e seus gestores está o atendimento às necessidades dos interessados¹ no negócio, principalmente quanto aos resultados esperados por estes. Para tanto, alguns trabalhos têm sido desenvolvidos visando alinhar os resultados das iniciativas advindas dessas necessidades aos objetivos estratégicos de uma organização. Recentemente, uma norma sobre gerenciamento de *portfolio* foi lançada pelo Project Management Institute² com orientações importantes para melhorar os resultados dos projetos selecionados por uma organização, e em especial que estejam alinhados aos objetivos estratégicos desta. Quando se trata de atingir resultados alinhados aos objetivos estratégicos um referencial a ser seguido é o método de *Balanced Scorecard*³. Assim sendo, um modelo para alinhamento do gerenciamento do *portfolio* de projetos aos objetivos estratégicos para uma organização empreendedora deve ser baseado na gestão do BSC.

Palavras-Chave: *portfolio* de projetos, gerenciamento de projetos, gestão estratégica (iniciativas), *balanced scorecard*.

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm empreendido cada vez mais esforços para conseguir definir uma estratégia melhor e traduzi-la por toda a organização, de modo a não ficar restrita apenas à alta administração, que é responsável pela sua concepção, mas que no dia-a-dia possa ter a participação dos colaboradores para garantir a sua efetiva implementação e melhores resultados.

Essas organizações, mais do que melhoria de seus processos de negócio, buscam estar aptas para melhores desempenhos no futuro, no qual apenas os esforços relacionados à melhoria contínua não trarão os resultados esperados e nem serão suficientes para alcançar a seus objetivos estratégicos (Sedrani, 2004).

Entretanto, a falta de critérios e definição de prioridades das iniciativas estratégicas pode acarretar a perda de foco estratégico e a conseqüente diluição de recursos entre um número excessivo de projetos, que dificultarão a implantação da estratégia na organização.

Esta situação não ajuda a organização, pois uma iniciativa é gerada para trazer benefício e como tal, deveria ajudar na execução da estratégia por meio de um *portfolio* de projetos. Para isso, deve-se definir uma estrutura organizacional, com regras e responsabilidades, em detalhes suficientes para que o gerenciamento de *portfolio* de projetos possa ser mensurado e suas inter-relações determinadas (Kendall, 2003).

¹ *Stakeholders* em inglês

² *PMI* – sigla em inglês

³ *BSC* – sigla de *Balanced Scorecard*, metodologia definida por Kaplan e Norton

Assim, as várias iniciativas estratégicas devem ser acompanhados num *portfolio* único (figura 1) e não de forma independente por cada gerente de projeto, a fim de que o gerenciamento de *portfolio* de projetos traga o benefício de um processo de gestão integrado e introduzir as melhores práticas e lições aprendidas, além de possibilitar um melhor alinhamento aos objetivos estratégicos da organização (Symnetics, 2005).

Formatado

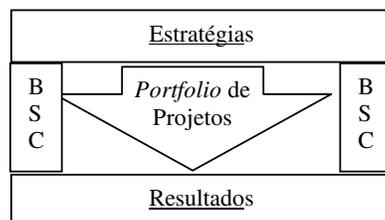


Figura 1. Estratégias traduzidas em resultados pelo *portfolio* (adaptado de Pinto, 2006).

E, para monitorar os resultados esperados devido a implementação de sua estratégia de maneira alinhada aos objetivos estratégicos, o método a ser seguido é do *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton, que agrega dois conceitos além da mensuração. Um deles relaciona causa e efeito, indicando o grau de contribuição que cada iniciativa tem com a estratégia como um todo e com isso facilitando a tomada de decisão. E o outro enfoca quatro perspectivas básicas – financeira, clientes, processos e aprendizado.

Essas perspectivas representam onde e como a organização deve investir, visando o equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras de curto e de longo prazo para a organização. Cada uma dessas perspectivas acaba trazendo valor ao negócio de forma diferente, porém nunca de forma independente (Raducziner, 2007).

A implementação da estratégia nas empresas tem levantado questões relacionadas a sua interface com outros modelos de gestão. Por outro lado, quanto maior a necessidade de orientação estratégica de uma organização, maior a necessidade e intensidade de iniciativas (ou projetos) estratégicas.

É importante ressaltar que qualquer modelo de gestão pode ser implementado desde que alinhado de forma a garantir o máximo de resultado esperado pelas organizações. As conexões dos modelos, quando feitas de maneira focada e criteriosa, criam um ativo organizacional e é nesse momento que se potencializa valor para clientes, fornecedores, acionistas, comunidades e colaboradores.

Assim, os modelos de gestão apresentados nesse artigo visam a implementação das estratégias com base nas iniciativas pelo gerenciamento de *portfolio* de projetos (conceito PMI), sendo estes alinhados aos objetivos e monitorados por meio do BSC.

2. ESTRATÉGIA DESDOBRADA EM OBJETIVOS E INICIATIVAS DA ORGANIZAÇÃO

A noção da estratégia com a missão da organização, representa um ponto de partida e esclarece a razão da existência da organização. Além disso, a missão e valores são essenciais, podendo ser estáveis ao longo do tempo, mas a visão deve demonstrar um quadro do futuro que direciona os indivíduos a respaldar os esforços da organização.

Para tanto, o desenvolvimento e a elaboração da estratégia não podem ser um processo gerencial isolado, pois são parte de um contínuo que começa num sentido mais amplo, finalizando com a missão da organização traduzida em ações individuais que com ela se alinham e lhe proporcionem apoio.

Empresas empreendedoras utilizam o referido quadro como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais, tornando possível desenvolver um sistema de medição inicial com o objetivo restrito de esclarecer, obter consenso, focalizar e comunicar a estratégia por toda a organização.

Entretanto, quando o BSC deixa de ser apenas um sistema de medição e se transforma num sistema de gestão estratégica (figura 2), potencializa sua aplicação.

Assim, essa metodologia passa a ser utilizada para esclarecer e obter consenso em relação a estratégia, comunicar a estratégia para toda a empresa, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (Kaplan, 2001).

Formatado



Figura 2. Estratégia desdobrada em objetivos e iniciativas (Kaplan, 2001, p.85)

3. BALANCED SCORECARD – CONCEITO DE GESTÃO

Conforme mencionado anteriormente, o *Balanced Scorecard* (BSC) constitui uma valiosa metodologia adotada por empresas que desejam não apenas mensurar, mas também obter elementos que proporcionem condições de acompanhar o desempenho e auxiliar na revisão de metas e estratégias de ação.

Assim, o BSC além de preservar os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, também incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob as perspectivas dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo.

Uma vez estabelecidas as metas financeiras e as metas com relação ao cliente, como por exemplo, aumento de 35% nas vendas; a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos como aumento de vendas, de produção e novos produtos (figura 3).

Por fim, as metas de aprendizado e crescimento ajudam a expor os motivos para investimentos na reciclagem de funcionários, e novos projetos tais como novas tecnologias e sistemas de informações, e melhoria dos procedimentos organizacionais.

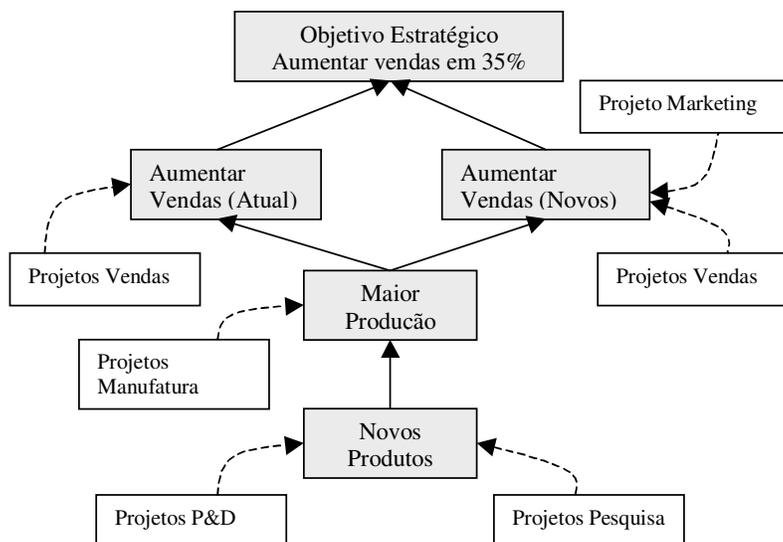


Figura 3. Exemplo de inter-relação entre projetos e objetivo estratégico. (Pinto, 2004)

Resumidamente, a gestão pelo BSC deve conter os seguintes passos. O primeiro chamado de definição da estratégia, implica na obtenção do consenso pela alta administração sobre os objetivos que estão levando à adoção dessa metodologia. O segundo é obtido com base em quatro perspectivas básicas, apresentadas na tabela 1. Para cada uma delas são selecionadas metas de negócio e indicadores correspondentes que devem mostrar se essas metas estão sendo atingidas ou não. O último passo é a definição da periodicidade de acompanhamento de cada indicador (Raducziner, 2007).

Tabela 1 – Enfoque e indicadores das 4 perspectivas do BSC

Perspectivas	Enfoque	Indicadores	Exemplos
1) Financeira	Estratégia de crescimento da empresa sob a perspectiva dos acionistas	demonstrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados.	rentabilidade, fluxo de caixa, retorno sobre o capital
2) Cliente	Estratégia de criação de valor e diferenciação sob a perspectiva dos clientes	demonstrar se os produtos/serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa.	pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores
3) Processos internos	Estratégia de processos de negócios nos quais a empresa precisa ter excelência	demonstrar se os processos e a operação estão alinhados e se agregam valor.	qualidade e produtividade
4) Aprendizado e crescimento	Estratégia de desenvolvimento de um clima favorável às mudanças organizacionais e inovação	demonstrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir seu crescimento	índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento

Em anexo estão relacionadas propostas de indicadores para cada perspectiva conforme resultados da pesquisa de Back (2002). Outros indicadores propostos podem ser obtidos em Stewart (2001). Esses indicadores sugeridos podem ser tomados como

referencial para monitoramento dos projetos de forma a alinhar aos objetivos estratégicos por meio do BSC, como definido adiante.

4. GERENCIAMENTO DE *PORTFOLIO* DE PROJETOS – CONCEITO PMI

Os referidos projetos para obtenção dos resultados conforme objetivos estratégicos da organização aqui serão considerados conforme conceito do PMBOK (PMI, 2004).

Um “projeto” por definição é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único sendo, portanto finito com início e fim bem definidos, utilizando de processos que são executados por pessoas.

É um conjunto de projetos relacionados que buscam o mesmo benefício é definido como um “programa”, sendo este gerenciado de modo coordenado. Já o conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados (operacionais) é chamado de “*portfolio*” quando visam alcançar a objetivos estratégicos da organização (PMI, 2004).

Durante os últimos anos, a importância do gerenciamento de projetos nas organizações tem aumentado, passando de atividades de tempo parcial para tempo integral. Atualmente, o gerenciamento de projetos é considerado uma competência estratégica para qualquer tipo de organização, e como tal pode aumentar significativamente seu desempenho.

Nas organizações, somente gerenciar projetos isolados eficientemente não é mais suficiente; desta forma, são necessárias competências adicionais, tais como: alinhar os projetos aos programas e gerenciar *portfolios* para obter melhores resultados dos projetos (Gareis, 2002).

Sendo assim, o gerenciamento de *portfolio* de projetos deve gerir os programas e projetos dentro da organização, pois cada vez, mais e mais projetos são iniciados e estão em curso, havendo uma necessidade em se manter o foco no conjunto e assegurar que todos estejam contribuindo com os objetivos estratégicos.

Entretanto, existem alguns desafios na composição de um *portfolio* de projetos, principalmente, relacionados à aspectos tais como: muitos projetos ativos, projetos não associados aos objetivos estratégicos, *portfolio* não balanceado e dificuldade em definir o retorno sobre investimento dos projetos.

E para tentar equacionar esses desafios na composição de *portfolio* no cenário atual o gerenciamento deve conter alguns critérios (figura 4) que permitam a inclusão de novos projetos no *portfolio*, a aprovação do início de projetos, o cancelamento de projetos, a priorização de projetos e a realocação de recursos baseado nas prioridades (Pinto, 2004).

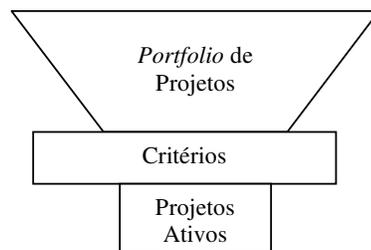


Figura 4. Processo para seleção de projetos (adaptado de Pinto, 2004)

O conceito do PMI adotado estabelece padrões de gerenciamento considerando projetos, programas e *portfolio* como investimentos; assim sendo, entende-se que estes

precisam estar alinhados aos planos e objetivos estratégicos da organização conforme mostrado na figura 5.

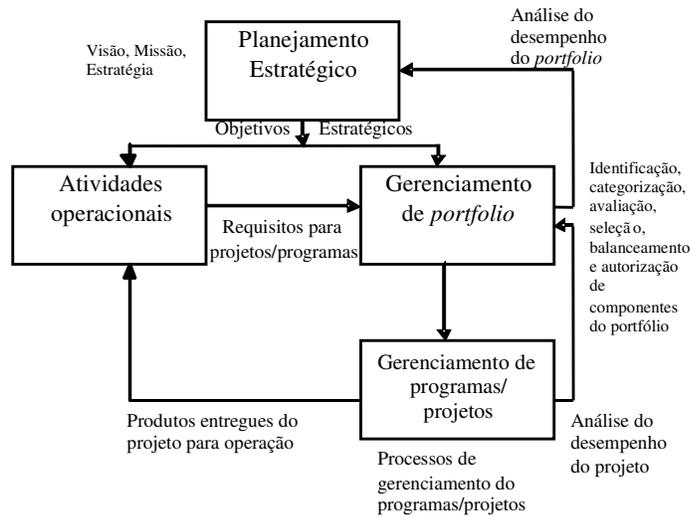


Figura 5. Inter-relação da estratégia, *portfolio* e atividades (PMI, 2006)

Com isso, o gerenciamento adequado de projetos com aperfeiçoamento contínuo do processo é vital para a concretização das estratégias, objetivos e metas definidos para a organização, pois a partir destes são determinados os projetos e programas necessários, enfim o *portfolio*, que servirá para obtenção dos resultados almejados.

E para que os interessados, principalmente aqueles envolvidos na aprovação da execução dos projetos, fiquem satisfeitos com seus resultados é preciso que o impacto no negócio esteja claramente identificado, permitindo a comparação com as expectativas e metas predefinidas (Phillips, 2007).

Esses processos serão apresentados a seguir, bem como sua inclusão na gestão das iniciativas por meio dos modelos aqui propostos.

5. PROCESSOS DE GESTÃO DO PORTFOLIO DE PROJETOS

Para maximizar a implementação da estratégia através das iniciativas, é necessário obter o processo adequado para gerenciar o *portfolio* de projetos, permitindo aos gestores a tomada de decisões mais rápidas e precisas e a melhor alocação dos recursos disponíveis (tempo, conhecimento, capital humano e recursos financeiros) (Symnetics, 2005).

Formatado

Também, faz-se necessário poder mensurar o resultado das iniciativas sobre os objetivos estabelecidos a partir de indicadores selecionados pelo BSC para que se possam gerir de forma contínua e objetiva os recursos direcionados às iniciativas prioritizadas (figura 6). Partindo-se desta premissa, cada iniciativa deve estar vinculada aos objetivos de longo prazo da organização, e conseqüentemente aos indicadores estratégicos destes.

Dentre outras, essas razões justificam o uso do gerenciamento de *portfolio* de projetos como um processo de elaboração contínua, e a norma do PMI, serve como guia para este gerenciamento, conforme apresentado na figura 5.

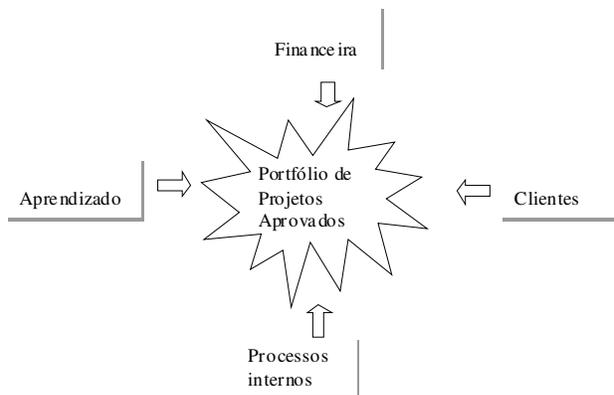


Figura 6. Scorecard de *portfólio* de projetos (Gareis, 2002)

Esta norma possui quatro processos críticos para o gerenciamento de *portfólio* de projetos, os quais são oriundos do planejamento estratégico da organização e que são identificados como: plano estratégico, processo de alinhamento, processo de monitoramento e controle, e processo de execução dos componentes do *portfólio* (Ouellette, 2007).

O plano estratégico define as metas específicas e objetivas, critérios chaves de desempenho e restrições de capacidade e financeira, conforme mencionado no item 3. O processo de alinhamento assegura que os componentes do *portfólio* sejam escolhidos corretamente dependendo dos objetivos estratégicos, e para avaliação pode-se incluir critérios conforme mencionado na figura 4, tais como: negócios, finanças, riscos, regulamentos, marketing e técnica.

Com uma relação de componentes do *portfólio* aprovada inicialmente, com orçamento e demais recursos definidos, esta pode ser comunicada aos interessados para aprovação final. Uma vez definido o *portfólio*, deve-se considerar na aplicação dos componentes do BSC algumas diretrizes, tais como as apresentadas na tabela 2, visando alinhar os projetos ou *portfólio* com a estratégia organizacional (Raducziner, 2007).

Tabela 2. Diretrizes para alinhar projetos e *portfólio* com os componentes do BSC

Componentes do BSC	Projeto	<i>Portfólio</i>
Definição da estratégia	Vinculado ao objetivo e à execução do projeto	Vinculado à estratégia de formação do <i>portfólio</i> de projetos
Desdobramento da estratégia	Frentes de trabalho ou atividades	Diferentes Projetos
Identificação do nível de contribuição para a estratégia	De atividades ao projeto	Dos projetos ao <i>portfólio</i>
Indicadores de desempenho	Limitado aos resultados do projeto	Busca por indicadores comuns a todos os projetos
Relação de causa e efeito	Entre atividades e indicadores do projeto	Entre objetivos e indicadores de desempenho

Excluído: i

O processo de monitoramento e controle preocupa-se então, com a revisão do *portfólio* e mudanças estratégicas de forma a construir um relacionamento com todos para assegurar o alinhamento com a estratégia organizacional. Por fim, no processo de execução são adotadas ações corretivas, caso necessário, buscando a melhoria contínua e conseqüentemente o aprendizado.

Além disso, o BSC ao ser utilizado com o gerenciamento de projetos, torna-se a garantia de que o projeto entregará os valores mantendo os princípios e práticas da organização, entregará os benefícios necessários para a organização e esperados pelos interessados, ajudará na identificação de melhorias para a organização, e que serão transmitidas as lições aprendidas para futuros projetos (Larose, 2001).

6. MODELOS DE GESTÃO DO BSC CONSIDERANDO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme os conceitos apresentados e no sentido de aplicar o gerenciamento de *portfolio* de projetos do PMI, de maneira integrada e alinhada aos objetivos estratégicos pela organização com base na metodologia do BSC, são propostos dois modelos.

Um dos modelos sugeridos (Olve, 2001), alinha desde a visão estratégica até os objetivos estratégicos aos planos de ação e projetos para elaboração do sistema de medição, conforme apresentado na figura 7. Este modelo considera a visão compartilhada em toda organização, mantendo o vínculo entre a missão e a visão com o plano de ação e projetos a serem implementados. Por sua vez, os resultados das ações e projetos continuam alinhados com os objetivos estratégicos, considerando os fatores críticos de sucesso e medidas estratégicas, finalizando então, no ciclo de monitoramento e aprendizado.

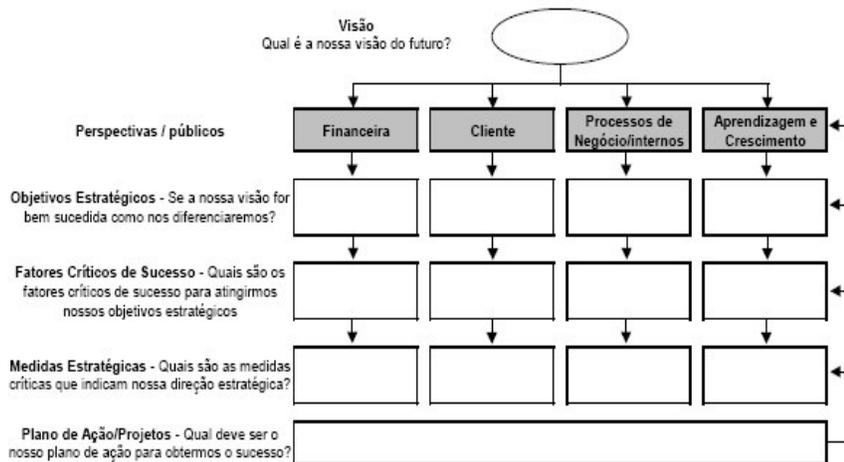


Figura 7. Modelo de sistema de indicadores considerando os projetos (Olve, 2001, p.46)

O outro modelo sugerido aplica o BSC (Norton, 2005) como método de gestão para transformar a estratégia em ação considerando o *portfolio* de projetos de uma organização e com isso alinhar suas metas aos objetivos estratégicos, conforme apresentado na figura 8.

Este modelo contém nove processos dos quais o gerenciamento de *portfolio* de projetos participa em três deles, ou seja, nas fases 6, 7 e 9; que são respectivamente, a gestão de iniciativas onde os projetos são identificados e supervisionados, o planejamento onde se alinha com a estratégia e o compartilhamento de melhores práticas.

Processo Gerencial da Estratégia		Papel do OSM
Papéis Primordiais	1 Gestão do Scorecard – Desenhar e comunicar o BSC e seus indicadores	
	2 Alinhamento Organizacional – Assegurar o alinhamento de todas as unidades de negócios e apoio à estratégia.	
	3 Análise da Estratégia – Programar reuniões para análise da gestão da estratégia e aprendizado	
Papéis Aconselhavets	4 Desenvolvimento da Estratégia – Auxiliar o CEO e equipe executiva na formulação e ajustes da estratégia	
	5 Comunicação da Estratégia – Comunicar e ensinar a estratégia aos funcionários.	
	6 Gestão de Iniciativas – Identificar e supervisionar a gestão de iniciativas estratégicas	
Papéis de Integração	7 Planejamento – Relacionar finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e marketing à estratégia	CFO, HRO, CIO, CMO
	8 Alinhamento do Capital Humano – Assegurar a vinculação de todos os objetivos, incentivos e planos de desenvolvimento dos funcionários à estratégia	HRO
	9 Compartilhamento de Melhores Práticas – Manter um processo ágil para a identificação e compartilhamento de melhores práticas	CKO

Figura 8. Modelo de gestão do BSC considerando as iniciativas estratégicas (Norton, 2005)

Os dois modelos propostos relacionam os conceitos do BSC e do gerenciamento de projeto, sendo que o último é mais contundente quanto ao gerenciamento de *portfolio*. Assim, o gerenciamento de *portfolio* de projetos pode ser alinhado à estratégia da organização e sendo utilizado como ferramenta para se atingir as metas estabelecidas pelo BSC.

5. COMENTÁRIOS E CONCLUSÃO

As organizações empreendedoras compreendem bem a importância de comprometer e alinhar todos os colaboradores com as estratégias, pois são esses que efetivamente as implementarão.

Nessas organizações, as iniciativas estratégicas estão intimamente relacionadas com seus objetivos estratégicos. Para tanto, utilizam de um processo estruturado e sistematizado que permita e viabilize a implementação da estratégia, através dessas iniciativas, visando atingir os resultados esperados para o negócio.

Com o BSC, as iniciativas estratégicas passam a ser consideradas como programas que orientam as ações e recursos visando o alcance dos objetivos estratégicos pelas organizações. Assim, possuem relação direta com o nível de desempenho esperado por meio das metas estratégicas de longo prazo.

Entretanto, nem sempre a aplicação do BSC a participação dos interessados fica evidente, a não ser aqueles considerados nas perspectivas dos investidores e do cliente. Assim, algumas considerações na construção do sistema de indicadores pelo BSC devem ser feitas quanto aos demais interessados, além da avaliação sob as perspectivas: financeira, cliente, negócios internos, aprendizado e crescimento.

Com isso, as iniciativas estratégicas se tornam um conjunto de ações com impacto direto no posicionamento competitivo ou opção estratégica da organização. Além de possuírem caráter modelador, inovador e de longo prazo, não estão vinculadas a condições conjunturais, e por isso são capazes de levar as organizações a atingirem um desempenho cada vez melhor.

Portanto, a proposta de alinhar os objetivos estratégicos às metas estabelecidas, por meio da gestão do BSC e gerenciamento de *portfolio* de projetos do PMI, sendo ambos processos contínuos e focados em obter melhores resultados, além de relevante e aplicável no cenário atual, tornam-se um diferencial competitivo para as organizações empreendedoras.

Além disso, os dois modelos propostos ao considerarem as iniciativas (projetos) com base na metodologia do BSC, orientam a organização e possibilitam alinhar os objetivos estratégicos estabelecidas pela organização, facilitando a tomada de decisões em busca dos resultados esperados no negócio, principalmente por seus interessados.

6. REFERÊNCIAS

- BACK, R.S. Um método para definição de indicadores de desempenho aplicado à gestão de projetos de sistemas de informação. Dissertação da UFRGS, Porto Alegre, 2002
- GAREIS, R. *Professional Project Portfolio Management*. IPMA World Congress, Berlim, 2002
- KAPLAN, S.R.; NORTON, D.P. *Organização Orientada para a Estratégia – The Strategy-Focused Organization*. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- KENDALL, G.I.; ROLLINS, S.C. *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*. J. Ross Publishing, 2003
- LAROSE, B. *Utilisation du Tableau de Bord em Gestion de Projet*. Université du Québec – Montreal, junho 2001
- MENDES, A.A.L. Performance Prism – Um modelo para gerenciar o sucesso dos negócios. Mundo PM, número 13, fevereiro/março de 2007
- NORTON, D.P. A construção de um processo sustentável de Governança – O Escritório de Gestão Estratégica. BSCoL Latin América Summit, setembro 2005
- OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Condutores da performance – um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001
- OUELLETTE, B.; EDINGTON, B. Gerenciamento de *Portfolio* de Projetos – O Monte Everest dos Projetos. Mundo PM, número 13, fevereiro/março de 2007
- PINTO, A. Material disponível sobre Gerenciamento de Projetos no site www.americopinto.com.br, 2004
- PINTO, A. *Fundamentos de Gerenciamento de Projetos*. FGV, 2006
- PMI. *A guide to the project management body of knowledge. PMBOK Guide*, USA, 2004
- PMI. *The Standard for Portfolio Management*, USA, may 2006
- STEWART, W. *Balanced Scorecard for projects*. Project Management Journal, 2001
- SEDRANI, L.G. Alinhando a gestão operacional à gestão estratégica da sua organização. FGV, 2004
- SYMNETICS; KALLAS, D.; COUTINHO, A.R. *Gestão da Estratégica-Experiências e Lições de Empresas Brasileiras*. Ed. Campus, cap. 4. 2005
- RADUCZINER, M.; LIMA, A.M.M.; AIAIA, F.M. *Balanced Scorecard para Projetos*. Mundo PM, número 13, fevereiro/março de 2007
- PHILLIPS, J. Retorno sobre investimento. Mundo PM número 15, junho/julho de 2007
- ANEXO I – Indicadores propostos no gerenciamento de projeto para cada perspectiva do BSC

Anexo I. Indicadores propostos no gerenciamento de projeto para cada perspectiva do BSC

Tabela 1. Indicadores da perspectiva financeira (Back, 2002)

Indicador	Tipo	Comentário
BCWS/COTP	Resultado	Budgeted Costs for Work Scheduled - Custo orçado para trabalho planejado
BCWP/COTE	Resultado	Budgeted Costs for Work Performed - Custo orçado para trabalho executado
ACWP	Resultado	Actual Costs of Work Performed - Custo real do trabalho executado
CV	Resultado	Cost Variance – Variância do custo
LOE	Condutoras	Level of Effort – Nível de esforço
CCB	Resultado	Change Control Board – Tabela de controle de mudanças
SPI	Resultado	Scheduled performance index – Índice de performance planejado
CAP	Resultado	Control Account Plan – Plano de Contas de Controle
BAC	Resultado	Budget at Completion – Orçamento na conclusão
EAC	Resultado	Estimate at Completion – estimativa na conclusão
EVM	Resultado	Earned Value Management – Gerenciamento do valor obtido
ROI	Resultado	Return on Investment - Retorno sobre Investimento
MCP	Resultado	Margem de contribuição por profissional
Valor orçado x Valor realizado	Resultado	Cálculo do valor orçado inicial do projeto sobre o valor realizado do projeto
Horas orçadas x Horas realizadas	Resultado	Cálculo da quantidade de horas orçadas sobre a quantidade de horas realizadas
NPV	Resultado	NPV (Valor Presente Líquido) - Valor presente dos benefícios
Faturamento (inicial x final)	Resultado	Valor da diferença entre o faturamento antes da implementação do projeto x faturamento após a implementação do projeto

Tabela 2. Indicadores na perspectiva do cliente (Back, 2002)

Indicador	Tipo	Comentário
Gerenciamento das expectativas	Condutoras	Identificação e monitoramento das principais expectativas do cliente
Índice de satisfação do cliente	Resultado	A partir de pesquisa de satisfação dos envolvidos no projeto
Número de reclamações	Resultado	Chamadas em aberto x atendidas
Taxa de indicação de novas contratações	Resultado	Projetos abertos x projetos aceitos
Transferência de conhecimento	Condutoras	Indicação de novos processos transferidos ao cliente
Cronograma previsto x realizado	Resultado	Avaliação da previsão x execução do cronograma
Cumprimento dos prazos de entrega	Resultado	% cumprimento dos prazos
Cumprimento dos custos orçados	Resultado	% cumprimento dos custos
Atendimento dos objetivos iniciais	Condutores	Objetivos estabelecidos inicialmente x objetivos atingidos
Número de Check-point de critérios de aceitação	Condutores	Número de vezes da realização de auditorias de qualidade no projeto.

Anexo I. Indicadores propostos no gerenciamento de projeto para cada perspectiva do BSC (continuação)

Tabela 3. Indicadores na perspectiva dos processos internos (Back, 2002)

Indicador	Tipo	Comentário
Número de erros abertos	Resultado	Número de erros abertos no projeto
Número de erros abertos x severidade	Resultado	Número de erros abertos x nível de severidade do erro (grave, importante)
Número de atividades em retrabalho	Resultado	Número total de atividades abertas e que estejam em retrabalho
% retrabalho	Resultado	% retrabalho das atividades em aberto
Custos do retrabalho	Resultado	Valor total do custo do retrabalho
Produção / Profissionais TI	Resultado	Atividades concluídas x profissionais envolvidos
Despesas Faturamento x TI-Projeto	Resultado	Valor total do faturamento da empresa x despesas TI-Projeto
Ganhos de produtividade	Resultado	Ex.: Tempo médio de espera, tempo média de atendimento a clientes
Número de fluxos de racionalizados	Resultado	Comparação entre fluxos iniciais de trabalho x fluxos após finalização do projeto (racionalização)
Margem de contribuição	Resultado	Margem de contribuição do projeto para a empresa
Número de requisitos atendidos	Resultado	Avaliar os benefícios do processo, antes do início do sistema deixar claro quais os benefícios com a automação do processo
Valor de redução do ciclo de trabalho	Resultado	Ex.: Tempo de emissão de documentos, redução ciclo de faturamento

Tabela 4. Indicadores na perspectiva do aprendizado e crescimento (Back, 2002)

Indicador	Tipo	Comentário
Investimento em P&D	Resultado	Valor de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento da equipe de projeto
Efetividade nos treinamentos	Resultado	% participação e resultados dos treinamentos
Índice de re-trabalho	Resultado	Índice de retrabalho x produção total
Turnover	Resultado	Rotatividade dos profissionais do projeto
Avaliação de desempenho	Condutores	Comparação da avaliação de desempenho dos profissionais antes e depois do projeto
Competências e habilidades	Condutores	Identificação das competências e habilidades individuais antes e depois do projeto. Identificar o que pode ser trabalhado por profissional
Identificação dos conhecimentos técnicos	Condutores	Identificação dos conhecimentos técnicos (antes e depois do projeto)
Incremento de itens de um Knowledge Base	Resultado	Itens aprendidos e acrescentados na metodologia de trabalho