

Business Intelligence e Gestão de Performance

Elsa Cardoso

Introdução

A gestão de desempenho, ou usando a terminologia anglo-saxónica, *performance management*, pode ser entendida como um conjunto de processos, metodologias e tecnologias utilizadas pelas organizações para monitorar, analisar e planear a *performance*¹¹ do negócio. A questão central da avaliação de performance prende-se pois com a quantificação. Na literatura de gestão a ênfase dada à necessidade de quantificação é expressa em frases frequentemente citadas, como por exemplo:

- a) O que é medido é concluído («*What gets measured gets done.*»)
- b) Se os resultados não forem medidos, não poderemos distinguir o sucesso do insucesso, não poderemos pois declarar sucesso e atribuir recompensas, e até mesmo poderemos acabar por recompensar situações de insucesso. («*If you don't measure results, you can't tell success from failure, you can't claim success or reward it, and you may be rewarding failure.*»)
- c) Se não formos capazes de reconhecer o sucesso, não poderemos aprender como atingimos o sucesso. Da mesma forma, se não formos capazes de reconhecer o insucesso (ou falha), não poderemos corrigir a nossa actuação. («*If you can't recognize success, you can't learn from it; if you can't recognize failure, you can't correct it.*»)
- d) Se não conseguirmos medir, não poderemos gerir nem melhorar. («*If you can't measure it, you can't manage it and improve it.*»)

¹¹ No contexto deste capítulo o termo *performance* será usado como sinónimo de desempenho.

Esta última citação é frequentemente utilizada por Kaplan e Norton, os autores do Balanced Scorecard, e retrata a questão central da avaliação de performance: sem quantificação (ou medição) não é possível gerir eficazmente, nem realizar acções correctivas ou melhorias. Olhando para a problemática da quantificação do ponto de vista das tecnologias e sistemas de informação, podemos acrescentar mais três questões: *O que medir? Como medir? e Quando medir?*.

É neste contexto que surge o conceito de Business Intelligence (BI). O termo BI foi introduzido pelo Gartner Group em meados dos anos 1990, embora o conceito tenha origem nos sistemas de informação de gestão (*management information systems*) da década de 1970. O Gartner Group define BI como um conjunto de aplicações e tecnologias que são usadas para recolher, armazenar, analisar, partilhar e disponibilizar os dados que são relevantes e úteis para a tomada de decisão dos utilizadores de negócios (Burton, Geishecker et al. 2006).

A área de BI está profundamente ligada aos sistemas de apoio à decisão ou DSS¹². Um DSS é um sistema de informação (informatizado) que fornece informação interactiva que permite suportar ou apoiar o processo de tomada de decisão dos gestores e utilizadores de negócio (O'Brien and Marakas 2008). O aspecto da interactividade é fundamental. Os DSS são desenhados para fornecer uma resposta rápida e interactiva às interrogações (ou *queries*) ad-hoc e necessidades de exploração de informação dos utilizadores de negócio. O *Special Interest Group on Decision Support, Knowledge and Data Management Systems* (SIGDSS) da *Association for Information Systems* (AIS) adoptou a classificação de DSS proposta por (Power 2002), que inclui as seguintes categorias: (1) *communications-driven and group DSS*; (2) *data-driven DSS*; (3) *document-driven DSS*; (4) *knowledge-driven DSS, data mining, and management expert system applications*; e (5) *model-driven DSS*. Os sistemas de *data warehouse* e BI pertencem à categoria de DSS orientados aos dados (*data-driven*). Este tipo de DSS permite o acesso e manipulação dos dados históricos de uma organização, e em alguns sistemas, também de dados em tempo real e de dados externos. Tanto os DSS como o BI podem ser visualizados como um conceito abrangente, ou como usualmente são referidos, um termo *umbrella*. O termo de BI não é totalmente sinónimo de DSS, no entanto na prática ambos são usados em substituição um do outro (Turban, Sharda et al. 2010).

¹² Usando o acrónimo da designação anglo-saxónica, DSS: *decision support systems*.

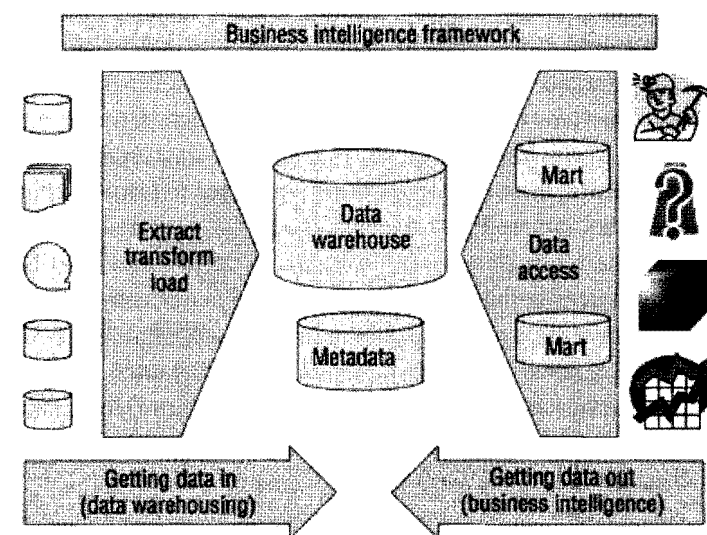


Figura 1. A framework de BI (Watson and Wixom 2007).

A arquitectura de um sistema de BI é composta por duas componentes principais: o ambiente de integração e de data warehouse (DW), gerido pela equipa técnica; e o ambiente de análise e *reporting*, utilizado pelos utilizadores de negócio para explorar a informação. Watson e Wixom (2007) representam esta framework de BI com uma arquitectura multi-camada constituída por duas componentes (ver Figura 1): data warehousing e BI. A componente de data warehousing refere-se à integração de dados de diferentes sistemas fonte num repositório central, o DW (i.e., *getting data in*). A componente *getting data out* é designada pelos autores por BI, e consiste num conjunto de aplicações disponibilizadas aos utilizadores de negócio para aceder aos dados armazenados no DW, fornecendo capacidades de *reporting*, exploração de dados OLAP¹³, *querying ad-hoc* e análises preditivas. Embora tradicionalmente a componente de BI tenha estado mais ligada à camada de exploração de dados (aplicações de BI), actualmente o termo de BI é encarado como o conceito abrangente, i.e., a solução completa *end-to-end*, em que o DW é o repositório central de dados da framework de BI.

Actualmente, na área de business intelligence tem-se assistido a um foco crescente da utilização do termo de gestão de performance (Eckerson 2006;

¹³ OLAP = Online analytical processing.

Rayner, Burton et al. 2006). Hoje em dia, o valor do BI é entendido como mais do que a disseminação de informação ou respostas táticas às necessidades de informação dos gestores; o BI está directamente ligado ao cumprimento dos objectivos de negócio e à estratégia. Neste sentido, o BI é encarado como: «*the use and analysis of information that enable organizations to best lead, decide, measure, manage and optimize to achieve efficiency and financial benefit*» (Burton, Geishecker et al. 2006). Um sistema de gestão de performance é um sistema multi-camada, construído com base numa infra-estrutura de integração de dados e de BI que permite a uma organização medir, monitorar e gerir a performance do seu negócio de forma mais eficaz (Eckerson 2006). O termo *corporate performance management* ou CPM é uma de várias áreas de gestão de performance (Hostmann, Rayner et al. 2006) centrada na medição, monitorização, e gestão da performance de negócio a nível corporativo.

Diferentes níveis de decisão e de BI

Numa organização existem diferentes níveis de decisões de gestão associados a diferentes tipos de objectivos. Estes níveis de decisão são tipicamente representados numa pirâmide (ver Figura 2). A gestão de topo ocupa-se da definição dos objectivos de longo prazo, que traduzem as orientações para se atingir a visão, i.e., a posição futura desejada e visada para a organização. Ao nível da gestão intermédia, a preocupação centra-se no cumprimento dos objectivos de curto prazo, alinhados com a definição dos objectivos de longo prazo. O nível inferior da pirâmide é monitorizado pelos gestores e líderes de equipas, é ocupado pela informação dos objectivos operacionais relativa ao funcionamento diário do negócio. O tipo de métricas usadas em cada nível da pirâmide de informação e, por conseguinte, o tipo de sistemas de informação são distintos tal como representado na Figura 2. Há três níveis de decisões de gestão que podem ser suportadas por sistemas de informação: estratégico, tático e operacional. As decisões tomadas a nível operacional são normalmente mais estruturadas, enquanto as decisões a nível tático e estratégico são tipicamente semi-estruturadas e não estruturadas, respectivamente. As decisões estruturadas envolvem situações em que os procedimentos a seguir para a tomada de decisão podem ser previamente especificados (O'Brien and Marakas 2008). No caso de decisões não estruturadas, como

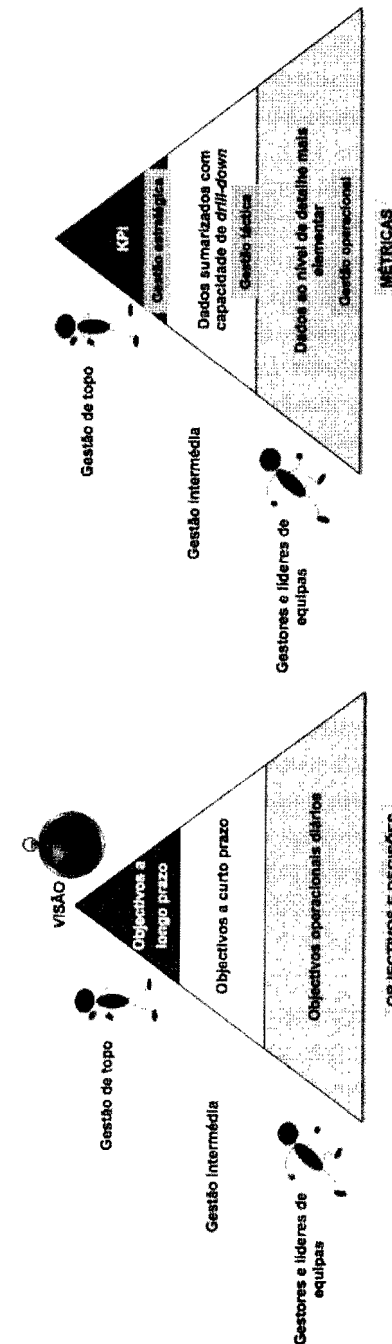


Figura 2. Diferentes níveis de decisões, de objectivos e métricas.

a maioria das decisões estratégicas a longo prazo, não é possível especificar *a priori* os procedimentos a seguir.

Os tipos de métricas de apoio à decisão nos três níveis são também diferentes. A nível estratégico, os gestores de topo estão interessados sobretudo em *key performance indicators* (KPI), pois, o objectivo é ter uma visualização global da organização em termos dos factores críticos para o cumprimento da estratégia. A nível tático, a gestão intermédia necessita de dados sumarizados (i.e., agregados), mas é imprescindível a capacidade de *drill-down*, i.e., descer para um nível de detalhe mais inferior nos dados. A gestão operacional ao lidar com as decisões correntes do negócio necessita dos dados ao nível mais elementar, i.e., com o máximo de detalhe possível. O tipo de sistemas de informação em cada nível é diferente. O *data warehousing* e as ferramentas de BI são normalmente usados pelos gestores para suportar as decisões estratégicas e táticas (Turban, Sharda et al. 2010). Os dados são tipicamente actualizados com uma frequência diária, semanal ou mensal, de acordo os requisitos do negócio. No entanto, actualmente, a natureza dos modelos de negócio de certas organizações (e.g., retalho e companhias aéreas) e a necessidade de serem tomadas decisões de forma rápida e consistente, têm imposto novos requisitos aos sistemas de DW/BI (Watson, Wixom et al. 2006). Com o desenvolvimento do *data warehousing* em tempo real, as tecnologias de BI passam igualmente a suportar a tomada de decisão a nível operacional.

O foco deste capítulo centra-se no BI a nível estratégico, e em particular nos conceitos fundamentais do *balanced scorecard*, que permitem desenvolver um sistema de informação estratégico e de gestão de desempenho.

O *Balanced Scorecard* como um sistema de informação estratégico e de gestão de desempenho

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado em 1992 por Robert Kaplan, professor de Contabilidade na Harvard Business School, e por David Norton, um consultor e Presidente do *Balanced Scorecard Collaborative*, em resultado da experiência prática dos autores com vários sistemas de medição de performance organizacional (Kaplan and Norton 1992). A ideia subjacente à criação de um scorecard é que o foco exclusivo nos indicadores financeiros como medida da performance organizacional tende a promover compor-

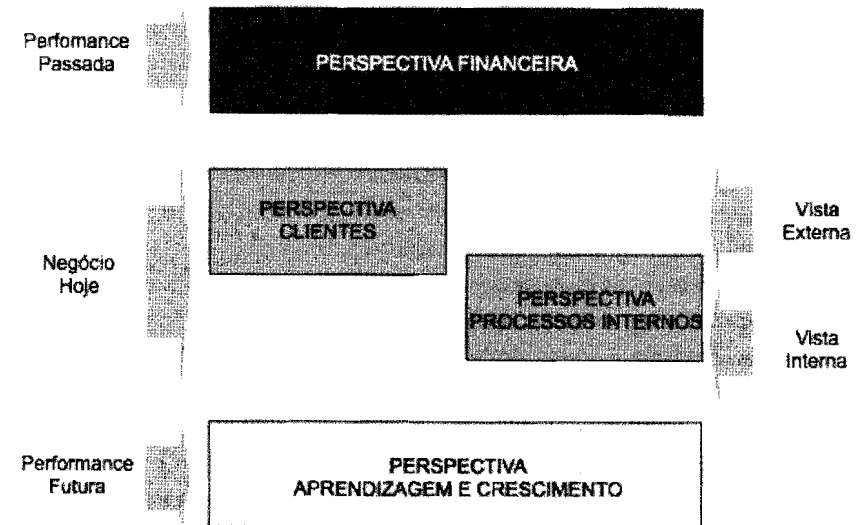


Figura 3. As perspectivas do *balanced scorecard*.

tamentos e acções em busca de resultados no curto prazo, em detrimento da criação de valor sustentável a longo prazo (Kaplan and Norton 2000a).

O modelo base do *balanced scorecard* apresenta quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem & Crescimento, traduzindo uma visão equilibrada (i.e., *balanced*) entre a performance operacional do negócio e os *drivers* da performance futura. As quatro perspectivas permitem obter uma visão equilibrada em termos temporais (passado, presente e futuro) bem como uma avaliação interna e externa da performance, tal como representado na Figura 3.

Na economia industrial, a vantagem competitiva das organizações era conseguida maioritariamente através de uma gestão superior dos activos tangíveis. Actualmente, numa economia baseada em conhecimento, as oportunidades para a criação de valor surgem não tanto da gestão dos activos tangíveis mas sobretudo da capacidade de gerir estratégias baseadas no conhecimento que desenvolvam nas organizações os activos intangíveis, como sejam:

- As relações com os clientes,
- Produtos e serviços inovadores,

- c) Processos operacionais eficientes e com elevada qualidade,
- d) Tecnologias de informação e de comunicação (TIC),
- e) Competências, conhecimento e motivação dos colaboradores
- f) Uma cultura de inovação e mudança.

É pois necessária a utilização de um conjunto equilibrado de métricas distribuídos pelas diferentes perspectivas do scorecard, para que a organização possa monitorar não só os resultados financeiros, mas também os esforços desenvolvidos na gestão dos activos intangíveis, necessários ao seu crescimento futuro e sustentável.

É de salientar que o scorecard não propõe a atribuição de um valor financeiro aos activos intangíveis, pois isso representa um exercício difícil, se não mesmo impossível de quantificar. Senão vejamos, qual o valor financeiro de uma relação próxima e de confiança com os nossos clientes? Quanto vale uma cultura de inovação e mudança, ou mesmo a motivação dos colaboradores? O BSC permite medir os activos intangíveis mostrando como estes se transformam em resultados, através do mapa estratégico e das relações de causa e efeito.

Tipicamente, as organizações tendem a usar um vasto número de métricas operacionais, identificadas segundo uma abordagem *bottom-up*. Contrariamente, o BSC propõe uma abordagem *top-down*, onde os gestores devem seleccionar um número limitado de indicadores críticos nas quatro perspectivas, ligados aos objectivos estratégicos da organização (Kaplan and Norton 1993).

O conceito de balanced scorecard foi sendo enriquecido ao longo dos anos, como se pode visualizar nas diversas publicações dos seus autores Kaplan e Norton, esquematizadas na Figura 4. Em 1996, os autores enfatizaram a importância do alinhamento da informação presente no scorecard com a estratégia de negócio (Kaplan and Norton 1996a). O BSC evoluiu do inicial sistema de medição de performance (*measurement system*) para um sistema de gestão estratégico (*strategic management system*) no final dos anos 1990, com ligações aos processos críticos de gestão organizacionais, em particular o processo de orçamentação e gestão de incentivos. A componente mais importante do BSC como um sistema de gestão estratégico é sem dúvida o mapa estratégico, que fornece uma representação visual da estratégia. O mapa estratégico apresenta, numa única página, a forma como a organização pretende criar valor. Os objectivos estratégicos nas quatro perspectivas são ligados com relações de causa e efeito para descrever as apostas estratégi-

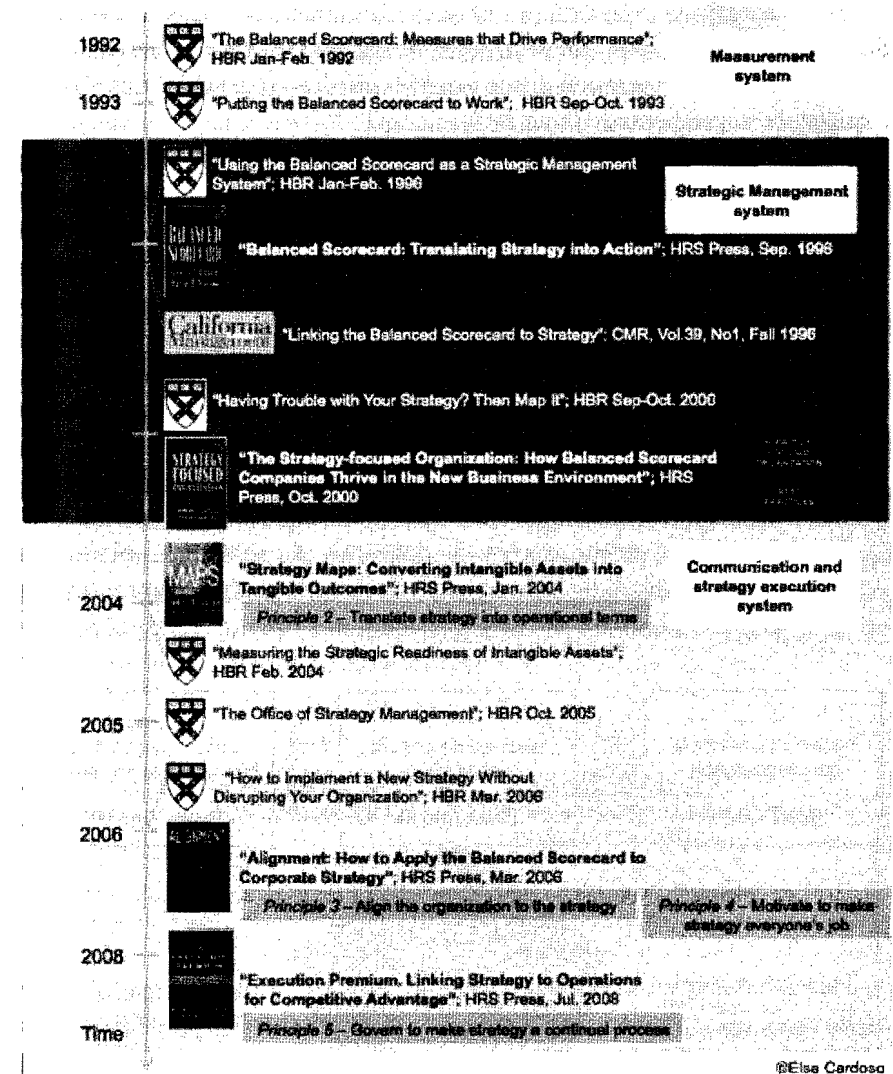


Figura 4. Cronologia das publicações de Kaplan e Norton.

cas. O mapa estratégico identifica os objectivos estratégicos de alto nível que a organização tem que ser capaz de executar de forma a atingir com sucesso a estratégia planeada. A visualização das relações de causa e efeito entre os objectivos estratégicos torna também explícito como é que a organização pretende converter os activos intangíveis em resultados tangíveis.

Em consonância com a literatura de BSC relativa à evolução do conceito Speckbacher et al. (2003) identificaram os seguintes tipos fundamentais de BSC (ver Figura 5), variando desde um BSC mínimo (tipo I) até um sistema totalmente implementado (tipo III):

- a) BSC Tipo I – sistema de medição: é uma framework multidimensional para medição da performance de uma organização, baseada num conjunto equilibrado (*balanced*) de indicadores estratégicos financeiros e não-financeiros agrupados por diferentes perspectivas¹⁴;
- b) BSC Tipo II – sistema de gestão estratégico: é um BSC de tipo complementado com um modelo da estratégia, i.e., o mapa estratégico (que descreve a estratégia através das relações de causa e efeito entre os objectivos estratégicos);
- c) BSC Tipo III: é um BSC de tipo II, mas que implementa ou executa a estratégia através da definição de objectivos, planos de acção, metas, e ligando a gestão de incentivos dos colaboradores¹⁵ ao BSC.

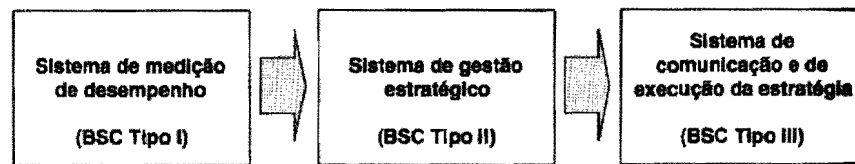


Figura 5. Evolução do conceito de BSC: tipologia de *scorecards*.

Há vários estudos internacionais, académicos, que se debruçaram sobre os factores que motivaram as organizações a desenvolverem soluções de BSC e sobre as diferentes implementações práticas encontradas, como por exemplo: (Malmi 2001; Speckbacher, Bischof et al. 2003). Em particular, é interessante notar que não existe uma definição de BSC consistente e comumente aceite por todas as organizações. A tipologia de *scorecards* proposta por Speckbacher et al. (2003) é pois extremamente interessante

¹⁴ Daí resultando a multidimensionalidade do modelo.

¹⁵ O que pressupõe a ligação dos sistemas de avaliação de desempenho dos colaboradores aos critérios de avaliação da performance da organização, traduzidos pelo BSC.

pois permite avaliar os diferentes projectos de BSC que se encontram desenvolvidos nas organizações. Esta tipologia varia desde o BSC original como um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros para medição da performance organizacional (Tipo I) até à sua utilização mais avançada que pressupõe a implementação de um sistema de gestão estratégico completamente integrado com os restantes sistemas de gestão da organização, funcionando como um instrumento de comunicação e de execução prática da estratégia (Tipo III). Os BSC de tipo I são tipicamente conhecidos como os «projectos de KPI». Na prática, as organizações começam frequentemente com um *scorecard* simples e rudimentar que vai sendo progressivamente enriquecido em termos de funcionalidades e âmbito de integração com os restantes sistemas de gestão presentes na organização (Kaplan and Norton 2000a; Speckbacher, Bischof et al. 2003). De notar que o BSC não vem substituir nenhum sistema de informação da organização. Pelo contrário, deve ser encarado como um *cockpit* estratégico, com informação crítica, completamente integrado e alimentado com dados dos diferentes sistemas de informação e gestão organizacionais (em particular, os sistemas de orçamentação, planeamento estratégico, gestão da qualidade, e de gestão de incentivos/avaliação dos colaboradores).

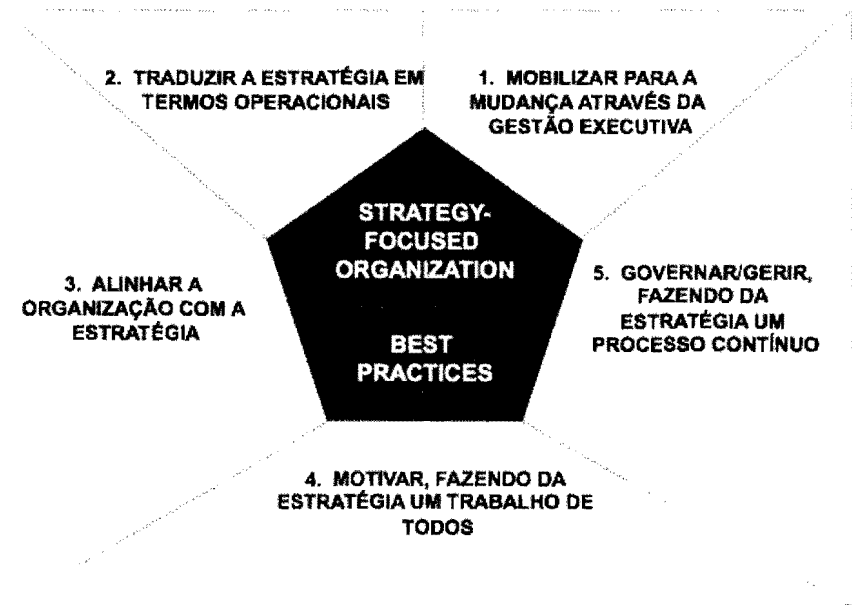


Figura 6. Os princípios da organização focada na estratégia (Kaplan and Norton 2000a).

Embora esta tipologia possa também ser encarada como diferentes estágios de desenvolvimento de um BSC, não faz sentido pensar que uma organização que pretenda iniciar um projecto de BSC ainda comece pelo Tipo I. Actualmente, o ponto de entrada no desenvolvimento iterativo de um BSC deve ser o Tipo II, já como um sistema de gestão estratégico, i.e., com um mapa estratégico. Mas também é impensável esperar que numa primeira iteração se consiga logo o desenvolvimento de um sistema de comunicação e execução da estratégia completamente integrado com todos os restantes sistemas (Tipo III). Note-se que o BSC é um projecto de mudança, pelo que a organização tem que ter tempo para *aprender* a gerir com base no scorecard estratégico.

Em 2000, Kaplan e Norton enunciaram os cinco princípios de uma organização focada na estratégia (ver Figura 6), tendo por base um conjunto de melhores práticas consistentemente aplicadas pelos utilizadores do BSC que obtiveram sucesso nas suas implementações (Kaplan and Norton 2000a). Os cinco princípios são:

- Princípio 1: Mobilizar para a mudança através da liderança executiva. Um projecto de BSC de sucesso começa com o reconhecimento de que não pode ser apenas um projecto de indicadores ou de KPI. Pelo contrário, tem que ser um projecto de gestão da mudança, no qual a mudança é orquestrada por uma liderança executiva (i.e., de topo) forte, positiva e pró-activa.
- Princípio 2: Tradução da estratégia em termos operacionais. A framework de BSC consiste num referencial coerente que permite descrever e comunicar a estratégia às diferentes unidades de negócio e colaboradores. A tradução da estratégia em termos operacionais é realizada através da definição de mapas estratégicos, *balanced scorecards*¹⁶, objectivos, indicadores, metas, iniciativas e identificação de responsáveis, tal como ilustrado na Figura 7.
- Princípio 3: Alinhar a organização com a estratégia. Este alinhamento estratégico deve ser feito a todos os níveis da organização, desde o nível corporativo, unidades de negócio, unidades de suporte e até parceiros externos.

¹⁶ É de salientar que um *balanced scorecard* é diferente de um mapa estratégico. Um sistema de BSC pode ter vários mapas estratégicos, um por cada nível de desdobramento do scorecard. O sistema de BSC é também denominado no contexto deste capítulo como framework de BSC, e pressupõe a definição de todos os restantes elementos de BSC (objectivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas, responsáveis).

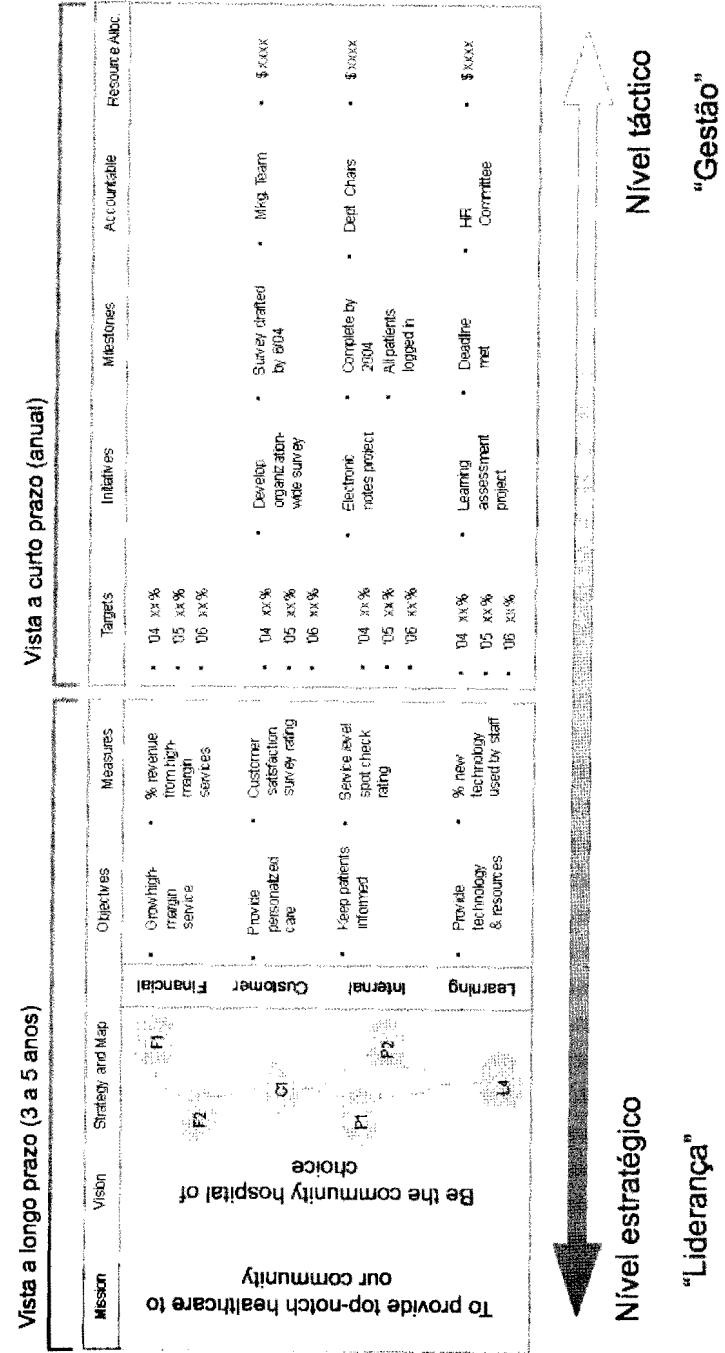


Figura 7. Visão integradora da framework de BSC. Adaptado de (Norton 2006).

- Princípio 4: Motivar, fazendo da estratégia um trabalho de todos. A motivação dos colaboradores deve ser potenciada através da educação e formação, da comunicação, da definição de objectivos e metas, e ligação aos sistemas de compensação e avaliação de desempenho. Os processos de recursos humanos são essenciais para que a estratégia deixe de ser apenas uma preocupação do topo da organização, mas passe a ser considerada por todos os colaboradores, independentemente do nível da organização onde trabalham. Para que isto seja uma realidade é necessário, por um lado, uma comunicação top-down eficaz, para partilhar a estratégia e alinhar a força de trabalho. Mas é também necessário que se criem condições para estabelecer processos bottom-up para análise do feedback dos colaboradores sobre a execução da estratégia. A junção destes dois processos é normalmente denominada double-loop learning, e só assim a organização pode verdadeiramente aprender e evoluir, no sentido de uma learning organization (Senge 1993).
- Princípio 5: Governar/gerir, fazendo da estratégia um processo contínuo. A gestão da estratégia deve ser um processo cíclico e de melhoria contínua, integrado com os restantes processos de planeamento, orçamentação, reporte e revisão por parte da gestão.

Os fundamentos teóricos do modelo do BSC são simples. Contudo, a sua implementação e a vivência real do modelo exigem uma mudança explícita na organização; uma mudança na forma de medir, mas fundamentalmente uma mudança na forma de gerir a organização. O BSC sendo um sistema de apoio à decisão estratégico, pressupõe que os gestores de topo estão dispostos a gerir a organização baseados em informação (ou factos) verdadeira, confiável, integrada e quantificável. A framework de BSC deve pois ser aplicada com rigor e disciplina (tal como qualquer outro sistema de apoio à decisão) para que se consiga atingir e demonstrar os resultados desejados, bem como vencer a natural resistência à mudança nas organizações. As experiências iniciais de utilização do scorecard (Kaplan and Norton 1993) revelaram que o BSC tem mais sucesso e um maior impacto em organizações que utilizam o modelo para dirigir um processo de mudança (como por exemplo, uma fusão ou mudança de liderança executiva). O scorecard não deve pois ser encarado apenas como um sistema de medição, mas como um sistema de gestão que potencia a concretização de uma performance competitiva para um nível mais elevado (Kaplan and Norton 1993).

Motivações e factores críticos de sucesso de um projecto de BSC

Existem vários factores motivadores ou *drivers* que podem levar uma organização a iniciar o desenvolvimento de um BSC. Algumas dessas motivações coincidem com as vantagens ou benefícios decorrentes da utilização do modelo de scorecard. Genericamente, podem ser enunciadas as seguintes motivações organizacionais para a implementação de um sistema de BSC (Malmi 2001; Speckbacher, Bischof et al. 2003; Creelman and Makhijani 2005; Farreca 2006):

- a) Para permitir rectificar um fraco desempenho financeiro, ou simplesmente para melhorar os resultados financeiros
- b) Para fazer face à crescente concorrência do mercado
- c) Para compreender melhor os drivers do sucesso estratégico, i.e., para clarificar a estratégia
- d) Como uma ferramenta para aumentar a prestação de contas (*accountability*) sobre a performance organizacional
- e) Como uma ferramenta para aumentar a transparência relativa aos critérios de avaliação da performance organizacional
- f) Para comunicar a estratégia a todos os colaboradores da organização
- g) Para alinhar a performance de todos os colaboradores com os objectivos estratégicos da organização
- h) Como uma framework ou referencial prático para alinhar os incentivos ou bónus dos colaboradores com o real desempenho organizacional
- i) Para apoiar a priorização das iniciativas e alocação de recursos
- j) Para ligar a estratégia à gestão operacional da organização
- k) Como um complemento estratégico, integrado com os modelos de excelência dos programas de qualidade (e.g., EFQM)
- l) Para viabilizar a implementação de grandes projectos de mudança (e.g., fusões, mudança de liderança executiva)
- m) Também por uma questão de moda! Especialmente no início da década de 2000, o BSC era encarado como mais uma moda de gestão passageira ou *management fad* (Miller and Hartwick 2002). Muitos gestores que tomaram conhecimento do conceito, quer através de consultores quer em formações pós-graduas

(mestrados, MBAs), decidiram experimentar o modelo nas suas organizações, quer a nível corporativo ou departamental. Mas o que é certo é que o scorecard permanece em utilização desde 1992, há praticamente 20 anos, pelo que actualmente já não faz muito sentido considerá-lo como uma moda passageira.

- n) Para apoio das práticas de orçamentação. Algumas organizações adoptaram o BSC como um mecanismo para gerar consenso na definição de *targets* (metas) para o período anual de execução orçamental.

Sendo um projecto de business intelligence, os tradicionais factores críticos de sucesso (FCS) associados aos projectos de BI também se aplicam. Em particular, a questão do desenvolvimento iterativo, e com resultados rápidos e de valor para a organização. A orientação é: «*think big, and start small*». Isto é, devemos planear todo o programa de desenvolvimento do sistema de BSC, mas dividir em sucessivas iterações de implementação, ou projectos, que sejam viáveis (por exemplo, em termos de disponibilidade e qualidade de dados) e que tenham impacto e gerem valor para o negócio. Sendo um cockpit de gestão, o FCS mais relevante é sem dúvida o forte comprometimento e liderança da gestão de topo perante o projecto. Se os executivos de topo não estiverem envolvidos e comprometidos com a implementação do scorecard, não é expectável que o venham a utilizar como suporte dos seus processos de gestão e de decisão. Pelo contrário, as reuniões de revisão estratégica terão tendência para enfatizar o cumprimento de metas financeiras de curto prazo, e não a monitorização da execução dos objectivos estratégicos de longo prazo, rumo à visão estabelecida (Kaplan and Norton 1996c).

A participação e *sponsorship* activa da liderança de topo são FCS porque o BSC tem que reflectir a visão estratégica do topo, que será posteriormente traduzida operacionalmente para os diferentes níveis organizacionais. Se o desenvolvimento do scorecard for delegado para uma equipa de gestão intermédia, poderá levar a um melhoramento do desempenho a nível local, mas dificilmente se conseguirá ganhos significativos de performance para toda a organização (Kaplan and Norton 1996c). É muito importante a existência de um arquitecto ou *sponsor* do BSC, que actue como facilitador de todo o processo de desenvolvimento, reunindo toda a informação necessária e fazendo a ponte entre a gestão e a equipa de TI, que numa fase mais avançada irá implementar o sistema de informação estratégico do BSC.

É igualmente importante salientar a questão da escolha dos indicadores de desempenho. Tal como referido por Kaplan e Norton: «*A BSC cannot be created by emulating the best measures used by the best companies*,» (Kaplan and Norton 1996c, p.286). Um sistema de apoio à decisão, seja um data warehouse ou um balanced scorecard, «não se pode comprar feito!» Tem que ser construído à imagem da realidade da organização. É frequente nos projectos de BSC serem identificados novos indicadores que até então não estavam a ser medidos. Nesse caso, não se deve adiar o desenvolvimento do BSC até que essas métricas críticas sejam integradas nos fluxos de gestão dos sistemas de informação organizacionais. A definição de novos fluxos de informação e sua informatização requer tempo, tempo esse que esfriaria a motivação, e o comprometimento já estabelecido para com o projecto de BSC. É suposto o scorecard ser um modelo dinâmico, que será revisto e melhorado continuamente. Pelo que a recomendação é iniciar o desenvolvimento do BSC com a informação que estiver disponível e despoletar a implementação das adaptações aos SI organizacionais que sejam necessárias (Kaplan and Norton 1996c). Desta forma a organização pode começar a praticar e a aprender a utilizar o scorecard como um sistema de gestão estratégico.

Desenho e implementação de um *balanced scorecard*

A metodologia Nine Steps to Success⁸ desenvolvida pelo Balanced Scorecard Institute (Rohm 2001; BSC Institute 2010), propõe um processo de implementação iterativo, baseado em duas fases: desenho e implementação do scorecard. Os 9 passos da metodologia estão resumidos na Tabelas 1 e 2. A execução dos 9 passos constitui uma iteração. Tipicamente são necessárias pelo menos três iterações para desenhar e implementar completamente um sistema de BSC de Tipo III (como discutido anteriormente). A descrição detalhada da metodologia encontra-se em (Rohm 2001) e um exemplo da sua aplicação em (Cardoso, Trigueiros et al. 2005). A ligação ao business intelligence é feita no passo 7 desta metodologia. É de referir que o foco desta metodologia está em demonstrar uma abordagem prática de ligação das várias componentes de um sistema de planeamento e gestão estratégico; não pretende de modo algum ser um manual prático de implementação de um projecto de BI.

Tabela 1. Síntese da metodologia de BSC «9 passos para o sucesso» – Fase 1

Fase 1: Desenho do sistema de *Balanced Scorecard*

- 1: Realizar uma avaliação do contexto organizacional (Assessment):
 - (1) Análise estratégica da organização;
 - (2) Seleccionar e dar posse à equipa e ao sponsor do projecto de BSC;
 - (3) Elaborar o plano de projecto do BSC, planeando a gestão da mudança.
- 2: Definir a estratégia:
 - (1) Definir missão, visão e valores;
 - (2) Definir a proposta de valor para o cliente;
 - (3) Definir os temas estratégicos.
- 3: Definir os objectivos estratégicos:
 - (1) Seleccionar as perspectivas do *scorecard*;
 - (2) Definir os objectivos estratégicos;
 - (3) Classificar os objectivos por tema estratégico e por perspectiva (matriz).
 - (4) Desenvolver as relações de causa e efeito entre os objectivos para cada tema estratégico
- 4: Desenvolver o mapa estratégico:
 - (1) Identificar as relações de causa e efeito entre os objectivos estratégicos de toda a organização
 - (2) Desenhar o mapa estratégico organizacional (juntando os mapas estratégicos desenvolvidos para cada tema estratégico num todo coerente que comunique como a organização pretende criar valor para os seus clientes e *stakeholders*)
- 5: Definir os indicadores de desempenho:
 - (1) Identificar pelo menos um indicador para cada objectivo estratégico;
 - (2) Classificar os indicadores em *lead e lag*;
 - (3) Atribuir metas (*targets*) expectáveis aos indicadores.
- 6: Desenvolver iniciativas estratégicas:
 - (1) Identificar as iniciativas candidatas;
 - (2) Desenvolver os critérios de selecção (em termos de prioridade) das iniciativas;
 - (3) Seleccionar as iniciativas a executar;
 - (4) Implementar os projectos das iniciativas;
 - (5) Avaliar o impacto final das iniciativas na estratégia.

Tabela 2. Síntese da metodologia de BSC «9 passos para o sucesso» – Fase 2

Fase 2: Implementação do sistema de *Balanced Scorecard*

- 7: Automatizar e comunicar a informação de performance:
 - (1) Recolher os dados necessários;
 - (2) Escolha do software para desenvolver o sistema de gestão de performance;
 - (3) Implementar o sistema de BSC;
 - (4) Comunicar a informação de performance aos decisores de negócio (*performance reporting & knowledge sharing*)
- 8: Desdobrar o scorecard a vários níveis da organização:
 - (1) Desdobrar o scorecard organizacional corporativo (nível1) desenvolvendo *scorecards* para as unidades de negócio e de suporte (nível 2)
 - (2) Desenvolver *scorecards* para equipas e *scorecards* individuais (nível 3);
 - (3) Garantir o alinhamento organizacional;
 - (4) Desenvolver os incentivos de performance.
- 9: Avaliação final e melhoria da performance:
 - (1) Desenvolver a ligação da gestão de performance ao orçamento;
 - (2) Melhorar continuamente o sistema de BSC para que a informação de performance seja uma mais-valia para os decisores de negócio
 - (3) Avaliar os resultados obtidos e realizar as necessárias alterações à estratégia.

A Figura 8 ilustra um exemplo de uma arquitectura de *corporate performance management* desenvolvida pela empresa de consultoria Novabase BI. Esta arquitectura tipo apresenta as camadas habituais de um projecto de BI (tal como discutido anteriormente na Figura 1).

Existem diversas soluções de software no mercado para a implementação de um BSC, como por exemplo:

- a) Strategic Performance Management do SAS® Institute, uma solução centrada em *performance management* e que permite também a implementação de um BSC; integrada na solução global da SAS® Business Analytics Framework (ver Figura 9).
- b) A plataforma de BI da Microsoft (ver Figura 10).
- c) BSC-Quidgest, da Quidgest, Portugal.
- d) QuickScore, da Spider Strategies, uma ferramenta Web-based especialmente desenhada para suportar a framework Nine Steps to Success™ do Balanced Scorecard Institute.

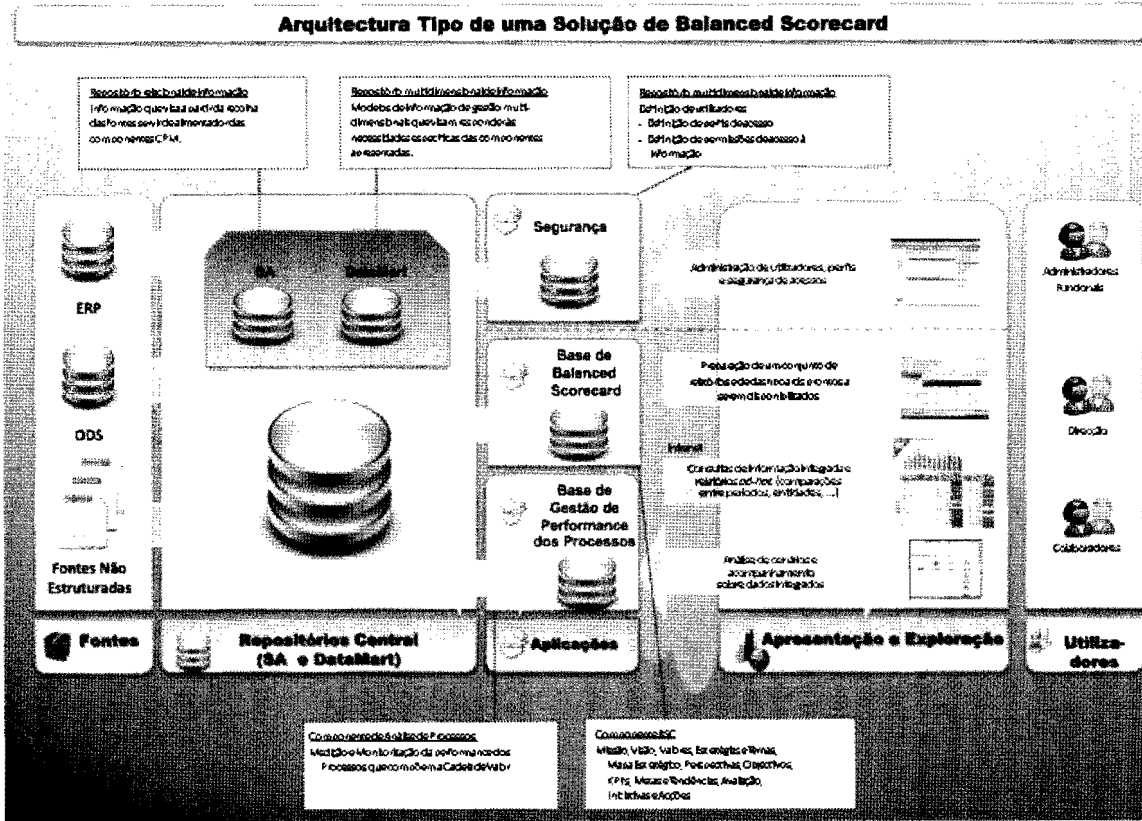


Figura 8. Arquitetura de uma solução de Balanced Scorecard (Martins 2010).

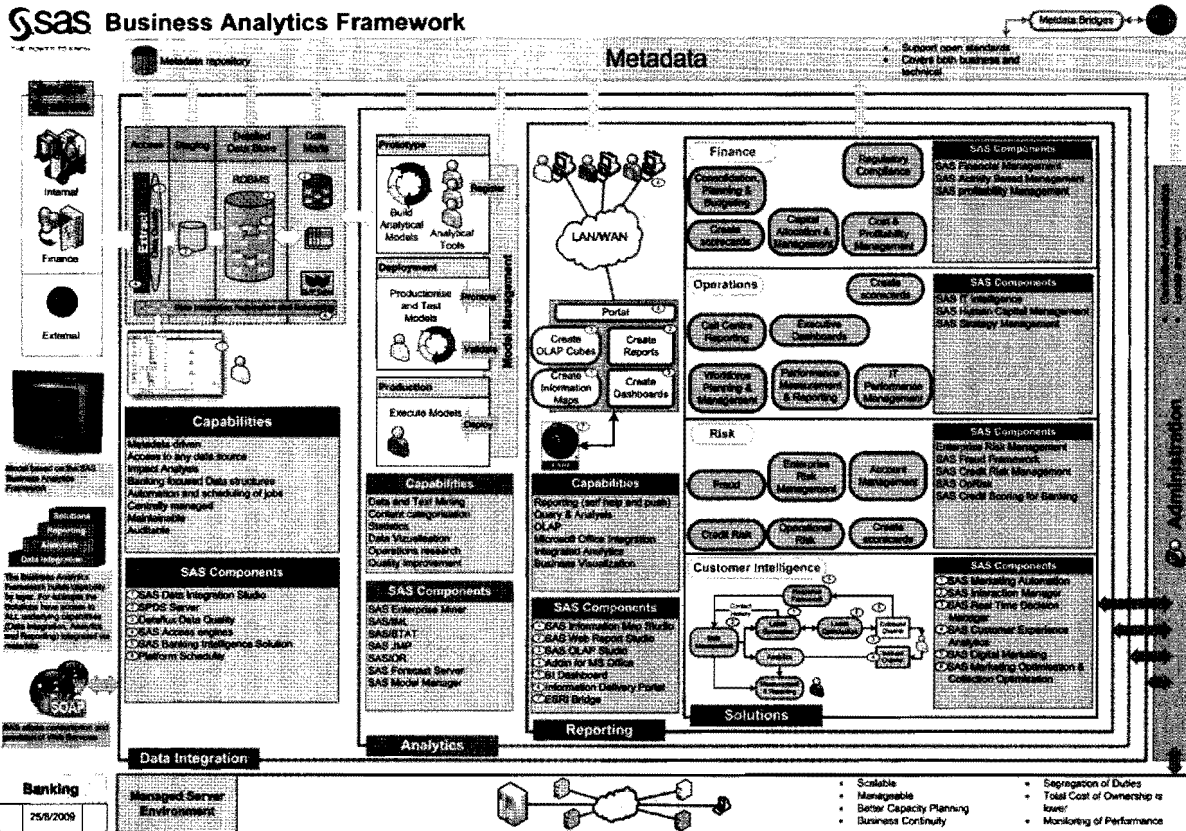


Figura 9. SAS® Business Analytics Framework (SAS® Institute 2009).

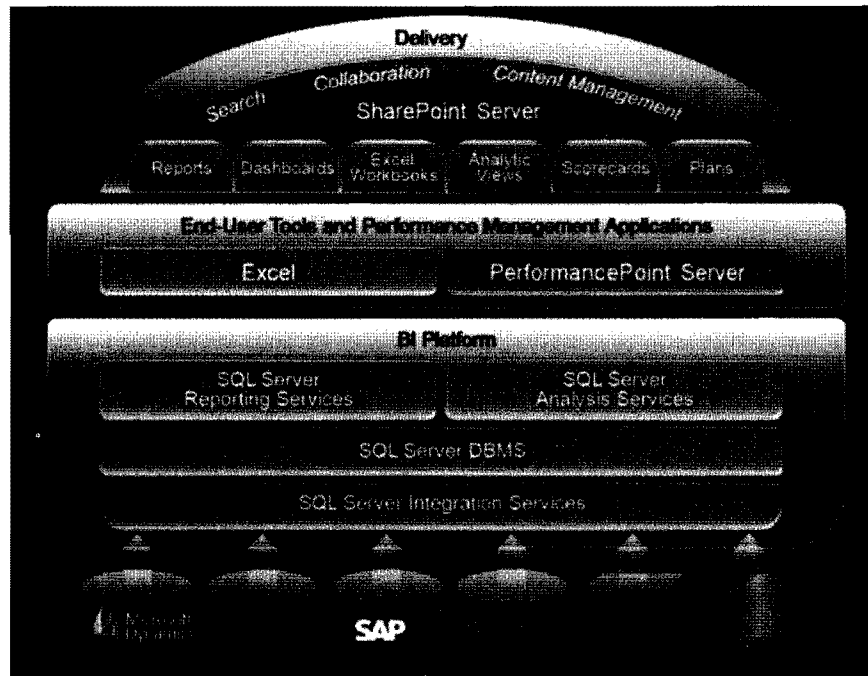


Figura 10. Plataforma de BI da Microsoft (Lukawiecki 2009).

Componentes do BSC

Os elementos ou componentes fundamentais da framework do balanced scorecard estão representados na Figura 7. São eles: a missão e a visão da organização, o mapa estratégico, as perspectivas, os objectivos estratégicos, os indicadores de performance, as metas associadas ao desempenho dos indicadores e as iniciativas. Embora não representado na Figura 7, a proposta de valor e os temas estratégicos são também elementos fulcrais do BSC. Nesta secção detalharemos as definições destes elementos. Alguns destes conceitos sofreram modificações e foram sendo enriquecidos ao longo da experiência acumulada dos autores do BSC desde 1992. É de particular interesse focar as alterações propostas por Kaplan e Norton no seu último livro (Kaplan and Norton 2008b).

Missão, visão e valores

A declaração da missão (tipicamente uma ou duas frases) define o propósito de existência da organização. No sector privado a missão deve identificar a razão pela qual a organização existe, para além de gerar retorno financeiro para os seus accionistas. Nos sectores público e sem fins lucrativos, onde o foco é a prestação de serviços aos cidadãos e beneficiários, a declaração da missão deve expressar a razão de ser da organização, articulando-a com todos os seus *stakeholders* (Niven 2003). Uma declaração eficaz de missão deve ser fácil de compreender e de comunicar, e tem uma validade a longo prazo. Isto é, a missão deve ser suficientemente abrangente para não ser alterada frequentemente, a não ser que a organização mude completamente a natureza do seu negócio. A missão deve ser usada pelos colaboradores no seu dia-a-dia como um referencial que legitima a tomada de decisão e a definição de prioridades. A missão dos diferentes departamentos e subgrupos ou equipas devem estar alinhados com a missão global da organização. Finalmente, a declaração de missão deve responder às questões: *O quê?* – o propósito da organização; *Como?* –, enfatiza o que é valorizado na forma como as operações são desenvolvidas (em particular, os valores); e *Para Quem?* – quem beneficia das actividades da organização.

A declaração da visão define os objectivos a médio e longo prazo (entre três e dez anos) da organização; deve ser orientada para o mercado e expressar a forma como a organização quer ser entendida pelo mundo (Kaplan and Norton 2008b). A visão dá-nos assim a imagem futura da posição que a organização aspira alcançar. A visão deve ser concisa, inspiradora e visionária, mas realista, pois tem que ser alcançável. A declaração da visão também expressa a forma como a organização se pretende diferenciar dos seus competidores (Creelman and Makhijani 2005).

Kaplan e Norton no seu último livro refinaram o conceito de visão, enfatizando a necessidade de quantificar as aspirações futuras da organização, não só em termos de resultados mas também especificando o intervalo temporal em que esses mesmos resultados devem ser atingidos. Na prática encontram-se muitos exemplos de visão definidos como: «ser considerado uma referência num determinado sector ou área geográfica». No entanto, este tipo de declaração de visão não é facilmente quantificável, pelo que se torna difícil determinar quando foi alcançada com sucesso. O desafio proposto agora por Kaplan e Norton aumenta a transparência e a responsabilização (*accountability*) da liderança pelos resultados. A proposta dos

autores sugere a utilização de três componentes na declaração da visão: um objectivo alargado (*stretch goal*), a definição do nicho e o horizonte temporal. Nos sectores público e sem fins lucrativos, a visão deve definir um objectivo alargado relacionado com a missão.

Consideremos o exemplo proposto por Kaplan e Norton relativo à Universidade de Leeds, no Reino Unido. «Em 2015, a nossa distinta capacidade de integrar investigação, bolsas e educação de excelência mundial ter-nos-á garantido um lugar entre as 50 melhores universidades do mundo,» (Kaplan and Norton 2009, p.70; Universidade de Leeds 2010). Decompondo esta declaração de visão identificamos claramente as três componentes referenciadas:

- a) Objectivo alargado: estar classificada entre as 50 melhores universidades do mundo¹⁷.
- b) Definição do nicho: integrar investigação, bolsas e educação.
- c) Horizonte temporal: em 2015.

A Tabela 3 apresenta uma síntese dos aspectos essenciais que devem ser considerados na elaboração de uma missão e visão.

Tabela 3. Declaração de missão e visão.

Declaração de missão	Declaração de visão
Deve ser simples e clara	Deve ser concisa
Responde às questões: O quê?, Como?, Para quem?	Deve ser quantificável, definindo um objectivo alargado, um nicho e um horizonte temporal (Kaplan and Norton 2008b).
Deve reflectir a organização	Varia no tempo (quando alcançada deve ser reformulada)
Deve ser fácil de entender e de comunicar	Deve ser inspiradora e visionária
Deve ser tomada em consideração para toda a tomada de decisão	Deve ser alcançável (ambiciosa, mas realista)

¹⁷ Embora este exemplo seja considerado por Kaplan e Norton como um excelente exemplo de visão, podemos ainda argumentar que o objectivo alargado poderia ser melhor definido. Dado que existem vários *rankings* de universidades, o objectivo alargado deveria especificar qual o ranking pelo qual a universidade quer ser avaliada.

Os valores são princípios que perduram no tempo e que guiam a organização. Representam crenças incutidas na organização e que podem ser visíveis no dia-a-dia da organização através do comportamento dos seus colaboradores. Por exemplo: a maneira como os colaboradores interagem com os clientes, quer na linguagem utilizada quer na forma de agir; as formas como as decisões são tomadas na organização; as formas como as actividades dos colaboradores são premiadas; o próprio ambiente físico da organização também é expressivo dos seus valores.

Os valores expressam a identidade da organização, e essa é a razão pela qual eles são um elemento tão importante na framework do BSC, que se pretende que seja uma ferramenta de comunicação da estratégia. É crucial que os colaboradores revejam a sua organização no scorecard; e uma das formas de criar essa identidade é introduzir – de forma criativa – os valores no mapa estratégico.

Tal como referido anteriormente, a missão e os valores de uma organização tipicamente permanecem estáveis ao longo do tempo, mas a visão varia, dado que é formulada para um determinado intervalo temporal. Frequentemente, a visão de uma organização permanece constante durante um plano estratégico definido entre 3 e 5 anos (Kaplan and Norton 2008b).

Proposta de valor

A definição da proposta de valor para o cliente é uma das decisões centrais no processo de desenho de um BSC. Independentemente dos modelos usados para a formulação da estratégia de negócio, é necessário mapear essa estratégia numa proposta de valor para o cliente. O conceito de proposta de valor está relacionado com a percepção de valor que o cliente atribui ao produto ou serviço. No passado, esta percepção de valor estava associada à qualidade e ao preço. Mas actualmente, o conceito de valor é mais lato e inclui aspectos como a conveniência de acesso à compra, o acompanhamento ou serviço pós-venda, a fiabilidade (*reliability*) do produto/serviço, etc. Pelo que é extremamente difícil as organizações poderem prestar um serviço de excelência em todas estas diferentes expectativas dos clientes. Isto mesmo é realçado pelo trabalho de (Treacy and Wiersema 1993) que desenvolveram o conceito e distinguiram os seguintes três tipos de proposta ou disciplina de valor para o cliente:

- a) Excelência operacional (melhor custo total)
- b) Intimidade com o cliente (melhor solução total)
- c) Liderança pelo produto (produto mais inovador)

O trabalho de Treacy e Wiersema na análise de empresas que atingiram posições de liderança em diferentes indústrias revela que essa posição de liderança foi suportada por uma escolha clara em exceder as expectativas dos clientes numa das disciplinas de valor, mas mantendo um nível aceitável de performance (i.e., cumprindo os standards da indústria) nas outras duas propostas de valor.

As organizações que apostam numa proposta de valor de excelência operacional pretendem liderar a indústria em termos de preço e conveniência de compra dos seus produtos/serviços (e.g., McDonalds). Estas organizações pretendem fornecer a solução de custo total mais baixo (*lowest total cost*) ou a melhor compra para o cliente. Pelo que a ênfase da estratégia consiste na comercialização de produtos/serviços a um preço competitivo e com o mínimo de inconveniência para o cliente; a disponibilidade dos produtos/serviços é pois um aspecto importante.

As organizações que optam por uma proposta de valor de intimidade com o cliente valorizam as relações a longo prazo com os seus clientes, em detrimento de transacções pontuais (e.g., os bancos e as empresas de consultoria). Neste caso, a ênfase da estratégia reside na combinação de um conhecimento aprofundado sobre o perfil dos clientes com a flexibilidade operacional, que permitirá responder rápida e satisfatoriamente às necessidades únicas de cada cliente. Para poderem realizar com sucesso a personalização das soluções às necessidades individuais dos seus clientes, as organizações são levadas a seleccionar um nicho de mercado. Do ponto de vista do cliente, esta proposta representa a melhor solução (*best total solution*), também denominada solução completa ou solução de cliente, dado que é personalizada e completa de acordo com as suas necessidades específicas. Uma proposta de valor de liderança pelo produto implica oferecer aos clientes sempre o melhor produto ou serviço do mercado. As organizações que escolhem esta proposta de valor enfrentam o constante desafio de conseguir desenvolver e produzir os produtos/serviços mais inovadores do mercado (e.g., Sony), ou o melhor produto (*best product*).

O conceito de proposta de valor caracteriza-se por um conjunto de atributos, aplicáveis a todas as indústrias, organizados em três categorias: produto/serviço, relação com o cliente, e imagem e reputação (Kaplan and

Norton 1996b). Os atributos de produto/serviço referem-se às funcionalidades, qualidade e preço. A imagem e reputação estão relacionadas com a marca, sendo uma das formas que a organização tem de proactivamente se definir perante os seus clientes. Os atributos de relação com o cliente estão associados à entrega do produto/serviço ao cliente (incluindo o tempo de resposta e de entrega) e à percepção que o cliente tem acerca da experiência de compra com a empresa (Kaplan and Norton 1996b).

Em termos dos atributos de produto/serviço podemos fazer a ligação com as oito dimensões da qualidade identificadas por (Garvin 1984): desempenho, atributos (*features*), durabilidade, segurança de funcionamento/fiabilidade, conformidade, assistência/manutenção (*serviceability*), estética / atractividade, qualidade esperada (*perceived quality*). A qualidade é uma aposta estratégica! Pelo que as organizações devem seleccionar as dimensões em que querem competir (os nichos de qualidade) e focarem-se nas necessidades e preferências dos seus clientes. Esta identificação clara do conceito de qualidade de produto/serviço para uma determinada organização deve pois fazer parte da definição da proposta de valor.

Em síntese, para determinar a proposta de valor é necessário responder às seguintes questões:

- a) Quem são os nossos clientes alvo?
- b) Como é que nos propomos gerar valor para esses clientes?
- c) O que faz com que os nossos clientes escolham comprar os nossos produtos/serviços e não os da concorrência?

Temas estratégicos

Os temas estratégicos são as grandes áreas de enfoque estratégico do negócio que permitem decompor ou operacionalizar a visão. Os temas permitem segmentar a visão em componentes que podem ser avaliadas separadamente. As organizações tipicamente definem 3 a 5 temas estratégicos (Rohm 2001; Kaplan and Norton 2008b). A definição do conceito de tema estratégico permanece inalterada, contudo a sua aplicação prática sofreu alterações ao longo do tempo. Inicialmente, os temas estratégicos estavam associados à perspectiva de processos internos (Kaplan and Norton 2000a), reflectindo a visão dos gestores de topo relativamente às actividades críticas que teriam que ser desenvolvidas internamente para garantir o cumprimento dos resultados estratégicos.

A interpretação dos temas estratégicos como os blocos fundamentais ou pilares que sustentam a execução da estratégia originou a utilização 'horizontal' do conceito, i.e., definindo um tema para cada perspectiva do scorecard. Existem muitos exemplos de mapas estratégicos onde os temas estratégicos são definidos como uma frase que sintetiza a intenção estratégica global de cada perspectiva.

Embora seja mais simples decompor a estratégia em temas horizontais, a desvantagem é que o processo de desdobramento do BSC (ver Tabela 2, passo 8) torna-se mais complexo. As mais recentes recomendações de Kaplan e Norton sugerem uma utilização diferente dos temas estratégicos, i.e., definindo temas verticais cruzando as diferentes perspectivas do scorecard (Kaplan and Norton 2006b; Kaplan and Norton 2008b). Actualmente, a definição dos temas estratégicos está profundamente ligada à implementação de um scorecard corporativo, sendo usados para identificar as sinergias corporativas, fonte da criação de valor a nível corporativo, nas diferentes perspectivas. Isto é, os temas estratégicos são usados para comunicar as sinergias a nível financeiro, clientes, processos e a nível organizacional (Kaplan and Norton 2006b).

Perspectivas e objectivos estratégicos

As perspectivas e os objectivos estratégicos são elementos da framework de BSC usados para traduzir ou decompor a estratégia em termos operacionais. Kaplan e Norton desenharam o scorecard inicialmente para o sector privado, tendo proposto quatro perspectivas fundamentais: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento (ver Figura 3). Contudo, o scorecard tem sido aplicado com sucesso tanto no sector privado como no sector público, bem como em organizações sem fins lucrativos (Palladium 2009). As perspectivas podem ser renomeadas e novas perspectivas podem ser acrescentadas ao modelo, embora não se recomende a utilização de mais do que cinco perspectivas. O desenho do mapa estratégico explícita, na maior parte dos casos, o sector de actividade em que a organização se insere, pois os resultados finais são diferentes. As organizações no sector privado existem naturalmente para cumprir a sua missão, mas o seu objectivo máximo é gerar retorno financeiro para os seus accionistas, pelo que a perspectiva financeira é tipicamente colocada no topo do mapa estratégico. Nestas organizações, a estratégia é formu-

lada para maximizar o lucro e os resultados financeiros são os resultados finais mais importantes. As organizações do sector público e/ou sem fins lucrativos pelo contrário existem para satisfazer todos os seus clientes e/ou constituintes, e não para criar riqueza nos accionistas. As métricas financeiras são obviamente importantes, mas na óptica de controlo de custos e de uma gestão orçamental eficaz. Desta forma, no topo do mapa estratégico encontra-se normalmente a perspectiva de clientes e a missão, como uma '5ª perspectiva', para enfatizar os objectivos com impacto a nível social que a organização pretende assegurar (Niven 2003). Alternativamente, a perspectiva financeira também poderá ser colocada lado a lado com a perspectiva de clientes no topo do mapa, para evidenciar a importância de uma gestão financeira responsável.

Indicadores de desempenho e dashboards

Os indicadores de desempenho de um BSC são métricas com um elevado nível de agregação, que avaliam quantitativamente o desempenho do negócio face aos objectivos estabelecidos. Estes indicadores são também denominados *key performance indicators* (KPI), pois tipicamente são usados para medir os aspectos cruciais da organização, que são críticos para o cumprimento da estratégia.

Em *Data Warehousing* as métricas de desempenho são normalmente classificadas em métricas elementares, agregadas e derivadas. As métricas elementares são as medidas fundamentais ou elementares do negócio. As métricas agregadas são compostas por métricas elementares sujeitas a uma função de agregação (como SUM, AVERAGE, COUNT, MIN, MAX). As métricas derivadas são definidas a partir da composição de métricas elementares ou agregadas.

Os KPI são sempre métricas agregadas. Estas métricas permitem afeirir o «estado geral» da organização quando agrupados num conjunto de KPI representados num scorecard, tal como exemplificado na Figura 11. As características associadas a um indicador de desempenho são variáveis, mas tipicamente apresentam um valor (actual), a meta a alcançar (*target*), o estado (ou um *score*, visualizado em termos de semáforos ou códigos de cores), e a tendência (*trend*) expressa pelos valores do indicador (↑ a subir, ↓ a descer, → mantém-se).

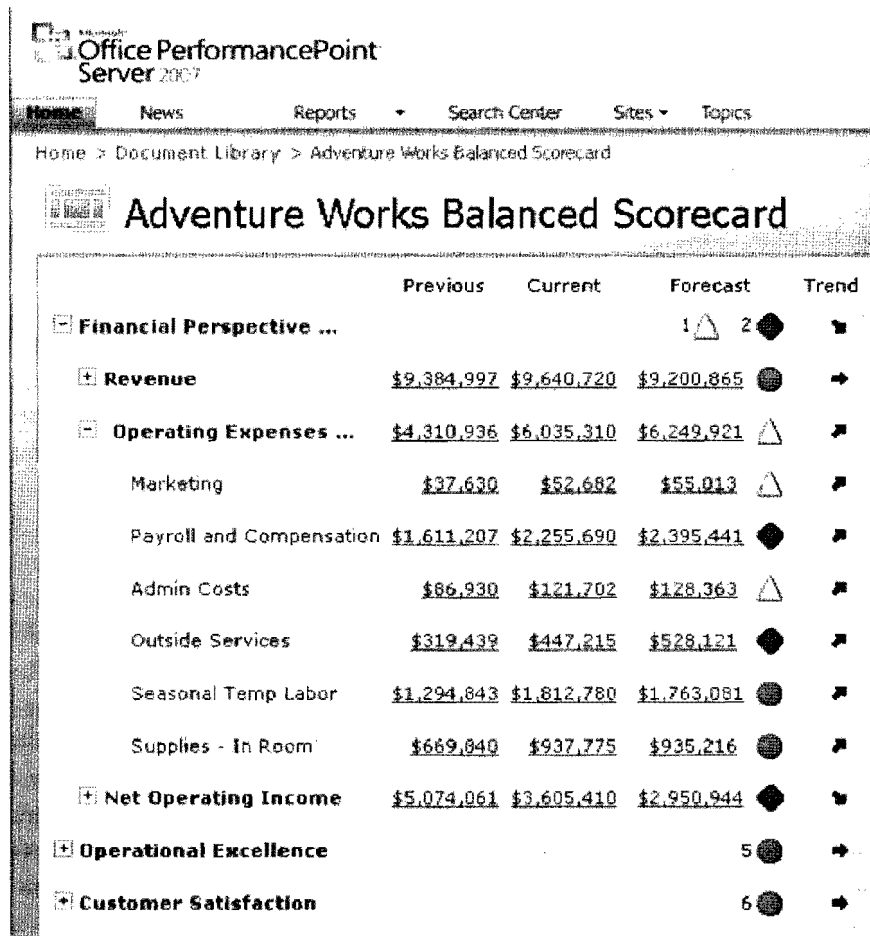


Figura 11. Exemplo de um scorecard desenvolvido com o Office PerformancePoint Server 2007, da Microsoft.

Dashboards são representações visuais (gráficas) onde a informação é consolidada numa vista única (um ecrã) e apresentada para que possa ser facilmente monitorizada. Um dashboard envolve a utilização de artefactos gráficos, tais como semáforos, manómetros e medidores semelhantes aos mostradores que se encontram no cockpit de um carro ou de um avião. A metáfora ou a analogia dos dashboards é precisamente essa: a utilização de um 'cockpit de gestão' com a informação crítica para o gestor, tal como o cockpit de um automóvel (ou de um avião, no caso da Figura 12) fornece,

com uma rápida vista de olhos, a informação necessária a uma condução segura. Os dashboards são essencialmente ferramentas de comunicação, e devem ser desenhados para simplificar a visualização rápida da informação. Por exemplo, a utilização de mostradores do tipo velocímetro só deve ser usada quando o valor do KPI varia rápida e consideravelmente, de tal forma que seja notório o movimento do ponteiro, e não apenas porque visualmente é apelativo. Se o indicador apresentar variações pequenas estas não serão facilmente perceptíveis com o movimento do ponteiro do mostrador. As boas práticas de desenho de dashboards podem ser aprofundadas em (Few 2006).

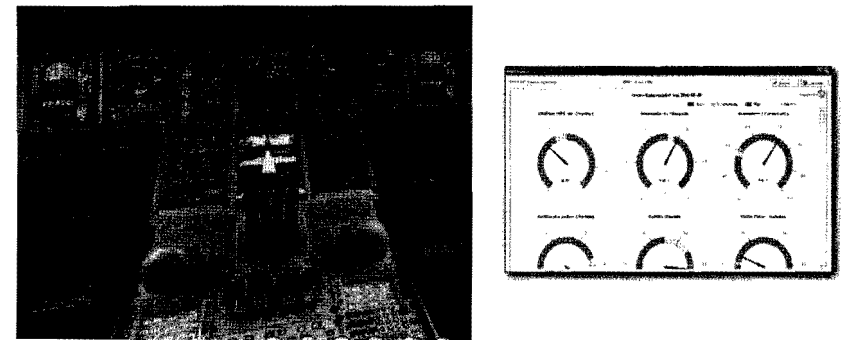


Figura 12. Analogia dos dashboards¹⁸
Dashboards vs scorecards

Tanto os dashboards como os scorecards são ferramentas de visualização gráfica existentes num sistema de gestão de performance, que permitem mostrar fácil e rapidamente a informação crítica de performance. Embora exista a tendência de usar estes dois termos como sinónimos, eles devem ser usados com propósitos diferentes. A fonte de confusão é fruto das diversas semelhanças entre estes dois conceitos: (1) ambos representam uma forma visual de avaliar resultados; (2) ambos usam semáforos, mostradores, e outros artefactos gráficos; (3) ambos podem ter *targets*, níveis de *thresholds* e mensagens de alerta definidos; e (4) ambos podem fornecer a capacidade de *drill-down* para outros relatórios e métricas (Cokins 2009).

¹⁸ A imagem da esquerda representa o cockpit de um Airbus A380. Fonte: http://www.airbus.com/store/mm_repository/cockpit_airbusA380/flash/cockpit1.htm

Contudo, a diferença é que os dashboards são usados para monitorar a performance dos processos operacionais, enquanto os scorecards são usados para avaliar a performance em termos dos objectivos tácticos e estratégicos (Eckerson 2006). Isto é, a diferença está no contexto da sua aplicação. Um scorecard permite visualizar *snapshots* periódicos da performance associada aos objectivos estratégicos de uma organização. A visualização da performance num scorecard é avaliada em função dos *targets* definidos, permitindo aferir se a performance actual da organização está ou não dentro dos limites aceitáveis ou expectáveis. Um scorecard apresenta apenas KPI.

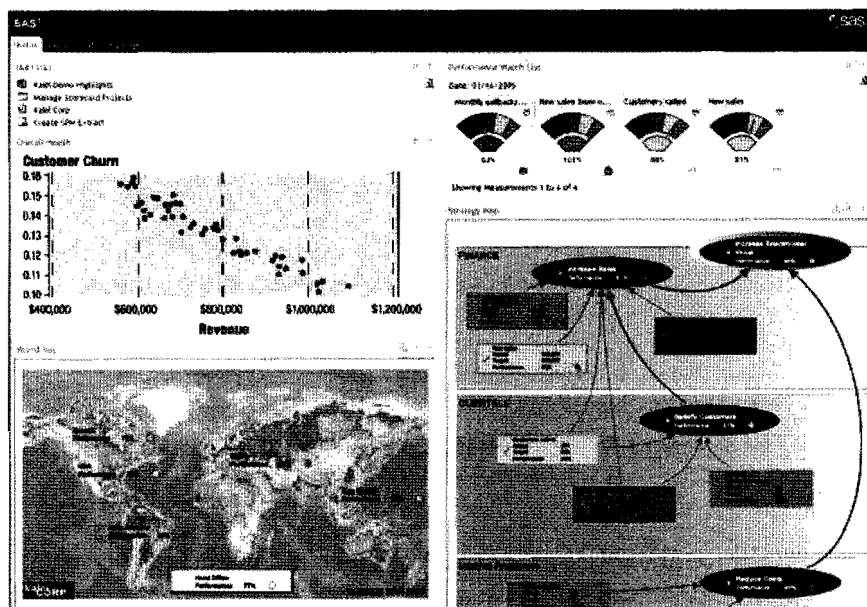


Figura 13. Exemplo do SAS® Strategy Management (2006)¹⁹.

Um dashboard é uma ferramenta operacional, pelo que tipicamente irá reportar a informação a um ritmo mais frequente do que um scorecard. As métricas de um dashboard não reflectem directamente o contexto dos objectivos estratégicos, sendo geralmente apenas indicadores de performance e não KPI. A Figura 13 apresenta um exemplo de um mapa estratégico e de dashboards, desenvolvidos na plataforma do SAS® Institute.

¹⁹ Fonte: <http://www.sas.com/solutions/spm/index.html>

Bibliografia

- BSC Institute. (2010). «Building & Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success.» Retrieved July 18, 2010, from <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx>.
- Burton, B., L. Geishecker, et al. (2006). Business Intelligence Focus Shifts From Tactical to Strategic, Gartner Research Note G00139352.
- Cardoso, E., M. J. Trigueiros, et al. (2005). A Balanced Scorecard Approach for Strategy- and Quality-driven Universities. 11th International Conference of European University Information Systems (EUNIS 2005). Manchester, UK.
- Cokins, G. (2009). Performance Management: integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Creelman, J. and N. Makhijani (2005). Mastering Business in Asia – Succeeding with the Balanced Scorecard. Singapore, John Wiley & Sons (Asia).
- Eckerson, W. (2006). Performance Dashboards: measuring, monitoring, and managing your business. New Jersey, US, John Wiley & Sons, Inc.
- Farreca, E. (2006). Estratégia: da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard, Edições Pedagogo (in Portuguese).
- Few, S. (2006). Information Dashboard Design: the effective visual communication of data, O'Reilly.
- Garvin, D. (1984). «What does «Product Quality» Really Mean?» Sloan Management Review 26(1): 25-43.
- Hostmann, B., N. Rayner, et al. (2006). Gartner's Business Intelligence and Performance Management Framework, Gartner Research Note G00142827.
- Kaplan, R. and D. Norton (1992). «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance.» Harvard Business Review 70(1): 71-79.
- Kaplan, R. and D. Norton (1993). «Putting the Balanced Scorecard to Work.» Harvard Business Review 71(5): 134-147.
- Kaplan, R. and D. Norton (1996a). «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.» Harvard Business Review 74(1): 75-85.
- Kaplan, R. and D. Norton (1996b). «Linking the Balanced Scorecard to Strategy.» California Management Review 39(1): 53-79.
- Kaplan, R. and D. Norton (1996c). The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston, US, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and D. Norton (2000a). Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Thrive in the New Business Environment. Boston, US, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and D. Norton (2006b). «How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization.» Harvard Business Review 84 (3): 100-109.
- Kaplan, R. and D. Norton (2008b). The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston, US, Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. and D. Norton (2009). Prémio de Execução (versão em português), Actual Editora, S.A.
- Lukawiecki, R. (2009). «Microsoft BI Event: Soluções Microsoft para Business Intelligence e Gestão de Desempenho – dos dados às decisões.» Retrieved Março 24, 2009.
- Malmi, T. (2001). «Balanced scorecards in Finish companies: A research note.» *Management Accounting Research* 12(2): 207-220.
- Martins, S. N. (2010). Novabase BI – Arquitectura de uma solução de Balanced Scorecard.
- Miller, D. and J. Hartwick (2002). «Spotting Management Fads.» *Harvard Business Review* 80(10): 26-27.
- Niven, P. (2003). *Balanced scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey, USA, John Wiley & Sons.
- Norton, D. (2006). *Balanced Scorecard: Executing strategy for breakthrough results*. Presentation for the Council of Engineering and Scientific Society Executives (CESSE). Pasadena, USA.
- O'Brien, J. and G. M. Marakas (2008). *Management Information Systems*. NY, USA, McGraw-Hill Irwin.
- Palladium. (2009). «BSC Hall of Fame for Executing Strategy: by industry 2000-2009.» Retrieved Março 10, 2010, from http://www.thepalladiumgroup.com/KnowledgeObjectRepository/Hall-of-Fame_2000-2009_industry.pdf
- Power, D. J. (2002). *Decision Support Systems: Concepts and Resources for Managers*. Westport, USA, Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Inc.
- Rayner, N., B. Burton, et al. (2006). *Understand Performance Management to Better Manage Your Business*, Gartner Research Note G00142724.
- Rohm, H. (2001). *Building and Implementing a Balanced Scorecard – Nine Steps to Success Course Notes*, Howard Rohm Consultants, LLC.
- SAS® Institute (2009). «SAS® Business Analytics Framework».
- Senge, P. (1993). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* Random House Business Books.
- Speckbacher, G., J. Bischof, et al. (2003). «A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries.» *Management Accounting Research* 14(4): 361-387.
- Treacy, M. and F. Wiersema (1993). «Customer Intimacy and Other Value Disciplines.» *Harvard Business Review* 73 (1): 84-93.
- Turban, E., R. Sharda, et al. (2010). *Decision Support and Business Intelligence Systems* (9th eds). New Jersey, USA, Pearson Education, Inc.
- Universidade de Leeds. (2010). «Estratégia da Universidade de Leeds.» Retrieved Maio 18, 2010, from <http://www.leeds.ac.uk/info/20014/about/260/strategy>
- Watson, H. and B. Wixom (2007). *The current state of Business Intelligence*. Computer, IEEE Computer Society. 40: 96-99.
- Watson, H., B. Wixom, et al. (2006). «Real-Time Business Intelligence: Best Practices at Continental Airlines.» *Information Systems Management* 23(17): 1-18.

Estratégia nas Organizações Sem Fins Lucrativos

Ana Simaens

Introdução

A crescente importância que as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) vêm adquirindo nas sociedades e nas economias mundiais acentua a necessidade de assegurar, não só a sua sobrevivência mas essencialmente o seu desenvolvimento e crescimento. Por um lado, as OSFL representam um motor de desenvolvimento local, gerando directa e indirectamente riqueza para as populações em várias regiões. Estas organizações são elas próprias fontes de emprego e rendimento familiar, que promovem o desenvolvimento das comunidades e um aumento da qualidade de vida para essas populações. Além disso, através da sua actividade, estas organizações surgem muitas vezes como importantes alternativas de cuidados familiares, libertando assim pessoas das suas tarefas para se poderem empregar e verem a sua vida melhorada. Por outro lado, estas organizações são essenciais na prestação de serviços à comunidade. As OSFL, particularmente na área da solidariedade social, têm um papel extremamente importante ao lidarem com problemas específicos como a pobreza extrema, pessoas idosas, crianças abandonadas, cidadãos portadores de deficiência, entre muitos outros. O papel destas organizações na vida destas pessoas é reconhecido. O seu futuro e a sua sobrevivência são essenciais para estas pessoas e para a comunidade em geral que beneficia da sua existência.

O seu futuro é assim extremamente importante devido ao seu papel no crescimento económico e na sociedade. Tendo em conta que as organizações não podem verdadeiramente crescer e desenvolver-se sem uma perspectiva de longo prazo, a gestão estratégica toma assim um papel determinante. A ideia comum de que OSFL não precisam de ferramentas de gestão