

AGRADECIMENTOS

Os meus primeiros agradecimentos vão para os meus pais, Manuel Vicente e Agostinha Vicente, para a minha irmã Andreia Vicente, para o meu namorado, Miguel Vieira, e para a minha amiga, Mónica Gonçalves, que sempre me apoiaram e muita força me deram no decorrer desta Tese de Mestrado.

Em seguida, agradeço à SAP Portugal na pessoa do Eng. Hugo Gonçalves por me ter proporcionado a oportunidade de demonstrar aquilo que aprendi e desenvolvi ao longo de 4 anos de estudo no ISEGI. Agradeço a sua ajuda e as suas ideias.

Ao Professor e Orientador Dr. Miguel Neto, os meus sinceros agradecimentos por ter partilhado o seu, tão vasto, conhecimento nesta área de estudo e me ter orientado ao longo do percurso. Apenas, desta forma, foi possível alcançar os objectivos que nos propusemos no início deste trabalho.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de agradecer ao meu colega Pedro Godinho, que me forneceu os elementos necessários à compreensão do processo de implementação do Strategy Management e a todas as pessoas que me ajudaram a desenvolver este trabalho, o meu muito obrigada.

RESUMO

Independentemente da posição que se ocupe numa empresa, todos já enfrentámos a seguinte realidade: de um lado a estratégia – as decisões que provêm da gestão de topo e que definem como caminhar para o sucesso, do outro a execução – as actividades diárias nas quais todos participamos e que asseguram que a organização funcione.

Muitas vezes, os colaboradores não compreendem como a estratégia os afecta ou não se apercebem do impacto que as suas decisões têm noutros intervenientes. Como resultado, tomam decisões que entram em conflito ou mesmo em discordância com o resto da empresa, penalizando-a. O objectivo desta Tese de Mestrado é o de melhorar e monitorizar o desempenho de uma empresa e, conseqüentemente, contribuir para que esta consiga atingir com maior eficácia os objectivos propostos.

Para a execução deste trabalho, e para dar resposta à necessidade da empresa de ter um sistema de avaliação de desempenho, foi decidido avançar para a construção do modelo de scorecard a implementar na ferramenta SAP Business Objects Strategy Management.

Após a implementação desta solução a empresa passou a compreender melhor o seu negócio e ter a percepção de como os objectivos e os indicadores definidos podiam ter impacto na estratégia da organização. Resultando, assim, numa prestação de serviços com maior eficiência, eficácia e qualidade apoiados na motivação e valorização dos funcionários.

PALAVRAS-CHAVE:

estratégia, objectivos, indicadores financeiros, indicadores não financeiros, balanced scorecard.

ABSTRACT

Regardless the function of someone in a company, we have all faced the following reality: on one side there is the strategy, where all decisions come from Top Management and defines the road to success; on other hand there is enforcement, where all daily activities assures company's operation.

Usually, employees do not understand how strategy will affect them or which are the consequences of their decisions on other co-workers. As a result, they take decisions which are not aligned with the rest of the company. The target of the present Master Thesis is to improve the performance of a company and contribute to more effectively achieve the objectives proposed.

For this work and to meet company's need of having a Performance Measurement System, it was decided to build a scorecard model and implement it on SAP Business Objects Strategy Management.

After implementing this solution the company had a better knowledge of its business and how the defined objectives and indicators could impact company's strategy. Thus, service is now supplied with greater efficiency, effectiveness and quality supported on employees' motivation and development.

KEY WORDS:

strategy, objectives, financial indicators, non-financial indicators, balanced scorecard.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice.....	vi
Índice de quadros	viii
Índice de Figuras	ix
Lista de termos e abreviaturas.....	x
1. Introdução	1
1.1. Importância do projecto	2
1.2. Visão global do documento	2
2. Enquadramento teórico	4
2.1. Sistema de avaliação de desempenho estratégico.....	4
2.2. Sistema de avaliação de desempenho no sector público.....	8
3. Descrição dos processos internos da empresa.....	10
3.1. A organização	10
3.2. Avaliação dos serviços.....	10
3.3. Objectivos estratégicos	12
3.4. Processo de construção do QUAR.....	12
3.5. Cálculo da taxa de realização.....	13
3.6. Distribuição dos Parâmetros de Avaliação	14
4. Descrição Projecto	15
4.1. Cronograma	15
4.2. Objectivos iniciais da empresa	16
5. Modelo de Gestão da Estratégia Implementado.....	18
5.1. Definições de alguns conceitos essenciais na gestão da estratégia.....	18
5.2. Interface do administrador da aplicação	22
5.2.1. Contextos.....	22

5.2.2.	Visão e Missão	23
5.2.3.	Perspectivas e objectivos	23
5.2.4.	Indicadores de desempenho.....	24
5.2.5.	Dimensões	25
5.2.6.	Mapas estratégicos.....	25
5.2.7.	Iniciativas	25
5.2.8.	Utilizadores e grupos de utilizadores	26
5.3.	Aplicação de entrada e aprovação dos dados.....	27
5.4.	Interface do utilizador final.....	28
5.4.1.	Página Inicial	29
5.4.2.	Estratégia	31
5.4.3.	Mapa Estratégico	31
5.4.4.	Themes	32
5.4.5.	Pathways.....	33
5.4.6.	Causa e Efeito.....	34
5.4.7.	Iniciativas	35
5.4.8.	Scorecard	36
5.4.9.	<i>Dashboards</i>	38
5.4.10.	Relatórios.....	39
6.	Tecnologia implementada - SAP Business Objects Enterprise Premium	41
6.1.	A abordagem SAP Business Objects Strategy Management.....	42
6.2.	Detalhe Técnico da Plataforma.....	43
6.2.1.	SAP Business Objects Enterprise	43
6.2.2.	SAP Business Objects Strategy Management	46
7.	Apreciações Finais	51
9.1.	Conclusão.....	51
7.1.	Limitações/dificuldades do projecto	53
7.2.	Sugestões para trabalhos futuros.....	53
8.	Referências bibliográficas	54
8.1.	Referências legislativas.....	56

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1. Distribuição dos Parâmetros de Avaliação	14
Quadro 5.1. Visão e Missão por contexto / Departamento	23
Quadro 5.2. Objectivos operacionais para cada perspectiva por contexto	24
Quadro 5.3. Indicadores para cada objectivo por contexto.....	24
Quadro 5.4. Processo de workflow	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Inputs, Outputs e Resultados	9
Figura 2 - Fases do projecto.....	15
Figura 3 – Interface do administrador.....	22
Figura 4 - Entry and Approval.....	27
Figura 5 - Separadores do interface do utilizador final.	28
Figura 6 - Página Inicial.....	30
Figura 7 - Mapa Estratégico.....	32
Figura 8 – Themes.	33
Figura 9 – Pathways.....	34
Figura 10 - Relação Causa e Efeito dos Objectivos.....	35
Figura 11 – Iniciativas.	36
Figura 12 - Scorecard - Painel inicial.	37
Figura 13 - Scorecard – Detalhe do Objectivo.	37
Figura 14 - Scorecard – Detalhe do KPI.....	38
Figura 15 – Dashboards.	39
Figura 16 – Relatórios.....	40
Figura 17 – Elementos necessários para a estratégia.	41
Figura 18 - Arquitectura da Solução do Business Objects Enterprise.	44
Figura 19 - Business Objects do ponto de vista funcional e de uma perspectiva de serviços.	45
Figura 20 - Arquitectura do Strategy Management 7.5.	46
Figura 21 - Scorecard - Painel inicial com demonstração dos semáforos.	51

LISTA DE TERMOS E ABREVIATURAS

SSM - SAP Strategy Management

SOB - SAP Business Objects

KPI - Key Performance Indicators

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SGAD - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho

QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

UME - User Management Engine

BOE - Business Objects Enterprise

AS - Application Server

OLAP - Online analytical processing

CORBA - Common Object Request Broker Architecture

CMS - Central Management Server

CMC - Central Management Console

SAP BW - SAP Business Warehouse

IP - Internet Publisher

NW/BI - Net Weaver/Business Intelligence

OLEDB - Object Linking and Embedding, Database

MDX - Multidimensional Expression

HTML - HyperText Markup Language

API - Application Programming Interfaces

CVOM - Common Visual Object Modeler

1. INTRODUÇÃO

Por vezes as organizações não conseguem encontrar ligação entre a sua visão de negócio e a execução dos objectivos e iniciativas. Menos de 10% das estratégias formuladas são efectivamente executadas. (AMEInfo 2008)

Mas porque razão é que isto acontece? Existem várias razões, por exemplo os colaboradores muitas vezes não compreendem como a estratégia os afecta ou não se apercebem do impacto que as suas decisões têm noutros intervenientes. Como resultado, tomam decisões que entram em conflito ou mesmo em discordância com o resto da empresa. Noutros casos, os sistemas de gestão em uso não fornecem aos colaboradores a informação adequada para tomar decisões ou muitas das vezes, a estratégia é gerida utilizando ferramentas desajustadas que requerem uma manutenção extensa e actualizações constantes (ex: folhas de cálculo, apresentação, ficheiros de texto, email etc) resultando na sua inutilização.

Para uma boa medição e avaliação do desempenho de uma empresa é essencial ter o suporte de uma tecnologia adequada. Isto deve-se ao facto de, por vezes, ser necessário a gestão de grandes quantidades de dados e ao mesmo tempo conseguir fazê-lo de uma forma rápida e eficaz e da forma mais fiável possível.

A empresa em que foi implementado este projecto, é uma empresa do sector público, a qual não permitiu a divulgação do seu nome, e iniciou em meados de 2009 o processo interno de desenvolvimento e construção de um modelo de avaliação de desempenho. O objectivo primário do modelo centrou-se na gestão por objectivos com base em métodos de planeamento e avaliação (quantitativos). Foram definidos objectivos organizacionais que conduzissem à tomada de decisões e estabelecidas as formas de atingir os alvos.

O projecto apresentado neste trabalho tem como objectivo principal ajudar a organização em questão a encontrar a ligação entre a estratégia e a sua execução. Para isso, é necessário identificar os objectivos corporativos e ligá-los aos vários níveis da empresa, combinar as iniciativas existentes com novas iniciativas de forma a aumentar a

eficácia, construir métricas para uma medição contínua das iniciativas e objectivos, alinhar os objectivos, as iniciativas e as métricas, etc. Tudo isto são aspectos fundamentais para que uma organização consiga chegar a melhores resultados de uma forma mais rápida e eficaz.

O intuito final é que os utilizadores consigam ter consciência da importância do seu trabalho e, mais relevante que isso, perceber a importância do seu trabalho para a melhoria dos resultados finais.

1.1. Importância do projecto

Tendo em conta a crescente competitividade entre as empresas, é fundamental acompanhar todos os indicadores (eficiência/eficácia/qualidade) e conseguir em tempo útil tomar medidas e acções para que empresa apresente vantagem competitiva perante as demais.

A realização deste projecto será importante não só para a empresa onde foi realizado o projecto (uma vez que a ajudará a estabelecer a ligação da estratégia da empresa à sua execução, identificando os objectivos corporativos nos vários níveis da organização), como também a nível pessoal ao facilitar a minha integração no mercado de trabalho.

1.2. Visão global do documento

Este documento está, essencialmente, dividido em oito capítulos. O primeiro, a introdução, tem por objectivo fazer uma breve descrição daquilo em que consiste o projecto, assim como, a sua importância.

O segundo, enquadramento teórico, pretende descrever os conceitos teóricos sobre o tema do projecto. Do terceiro ao sexto capítulo é apresentada a solução implementada, o seu detalhe técnico, o modelo utilizado e alguns pressupostos e factores críticos de sucesso.

Por fim, os dois últimos capítulos dizem respeito às delimitações do projecto, às conclusões e às sugestões de trabalhos futuros.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Sistema de avaliação de desempenho estratégico

Nas economias e sociedades mais industrializadas assiste-se a profundas alterações que estão na base de realidades emergentes. Os impulsionadores destas transformações são, entre outros, a globalização dos mercados, um ambiente de negócio complexo e a necessidade de respostas rápidas ao mercado, por parte das organizações. (Paulos 2009). Surgiram economias como a China e a Índia, onde os produtos, para além de conseguirem responder às necessidades mínimas dos clientes, estavam acessíveis a preços bem inferiores ao que era praticado noutras economias. Tudo isto contribuiu para que muitas empresas fossem à falência e outras fossem adquiridas por empresas maiores ou até pela concorrência estrangeira.

Dado este cenário, começaram a surgir estudos e artigos a por em causa os sistemas de contabilidade e controlo das empresas utilizados até então. “... Muitas empresas ainda usam a mesma contabilidade de custos e sistemas de controlo de gestão que foram desenvolvidos à décadas atrás para um ambiente competitivo diferente daquele que vivemos hoje”. (Kaplan 1988).

Antes, as empresas concentravam-se apenas nos indicadores financeiros, pois pensavam ser os que interessavam e os que realmente traziam um valor acrescentado à empresa, os únicos que podiam proporcionar uma visão completa e realista daquilo que estava a acontecer. Contudo, esta concentração exclusiva nos indicadores financeiros levava a que as acções realizadas garantissem a melhoria dos resultados a curto prazo, esquecendo por sua vez todo o processo subjacente. (Neves 2011).

Na gestão baseada em Tableaux de Bord ou em Balanced Scorecards entende-se que os indicadores financeiros, por mais sofisticados que sejam, não conseguem avaliar a complexidade da estratégia, podendo mesmo criar miopias de gestão (ou seja, excesso de preocupação com o curto prazo), sendo por isso necessário

associar também um conjunto de indicadores não financeiros para obter uma perspectiva mais integrada da avaliação da performance estratégica. (op. cit., p.16).

Os sistemas utilizados na época funcionavam bem e respondiam às necessidades da altura, mas com o passar do tempo, os sistemas de medição de desempenho tradicionais começaram a demonstrar-se antiquados e desadequados de aquilo que era a realidade das empresas devido, não só à constante evolução, mas também à crescente globalização mundial.

Assim, na década de 90, as empresas começaram a ter em conta indicadores não financeiros nunca antes medidos, como por exemplo satisfação e lealdade dos clientes, satisfação dos colaboradores, imagem da empresa, etc. (Cruz 2009). Os sistemas de avaliação do desempenho começaram a evoluir para a utilização de indicadores de input e de processo como indicadores das causas dos sintomas, não se limitando apenas aos indicadores de resultados ou de realização dos objectivos estratégicos (Neves 2011). Os gestores poderiam obter uma imagem do progresso muito antes de um veredicto financeiro ser pronunciado, permitindo algum espaço de manobra para uma mudança de actuação; os colaboradores poderiam receber mais informação sobre acções concretas necessárias para cumprir a estratégia da empresa e os investidores poderiam obter uma melhor fotografia do desempenho global da companhia, dado que os indicadores não financeiros conseguiriam reflectir valores intangíveis. (Cruz 2009).

Também relevantes são os activos intangíveis, difíceis de os competidores imitarem, o que faz com que estes activos sejam uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Medir o valor dos activos intangíveis é estimar o quão alinhados esses activos estão com a estratégia da empresa. (Kaplan e Norton 2004).

Na visão de Henderson, a estratégia requer a habilidade de compreender a complexa teia da competição natural, sendo uma pesquisa deliberada para um plano de acção que irá trazer vantagem competitiva do negócio. (Henderson 1989). Já Kaplan e Norton defendem que a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre relações de causa-efeito (Kaplan e Norton 1996). Independentemente da definição, a estratégia é identificada como sendo uma peça fundamental de um sistema de avaliação de

desempenho estratégico e os gestores são forçados a clarificar e a redefinir a estratégia da sua empresa para que seja passível de ser implementada, pois só assim, através de indicadores financeiros e não financeiros, será possível medir a estratégia da companhia.

Um dos primeiros conceitos a surgir neste âmbito, da implementação de um sistema de uma de gestão da estratégia, pensa-se que em 1932, foi o *Tableau de Bord*. “Uma ferramenta para a gestão de topo da empresa permitindo uma visão global e rápida das operações e do estado do ambiente.” (Bourguignon, Malleret e Norreklit 2004). Inicialmente, era visto como uma ferramenta de reporting, mas no início dos anos 90 o *Tableau de Bord* garantia a coerência das acções e da sua convergência para os objectivos estratégicos de uma empresa. (op. cit., p.116).

Mais tarde, em 1992, numa tentativa de equilibrar os indicadores financeiros com os indicadores não financeiros, surge pela primeira vez o termo “*Balanced Scorecard*” no artigo realizado por David Norton e Robert Kaplan. Os autores definem o Balanced Scorecard como “instrumentos de voo e indicadores de um cockpit de um avião”. (Kaplan e Norton 1992). Este artigo impulsionou o aparecimento de um grande número de artigos onde diferentes ideias, diferentes metodologias e diferentes sistemas surgiram para dar respostas a numerosas questões sobre a avaliação do desempenho das empresas. “Novos relatórios e artigos... surgem com uma taxa de um por cada cinco horas...as pesquisas na internet devolvem mais do que 12 milhões de sites.” (Marr e Schiuma 2003).

Segundo Collins (Collins 1999) muitas empresas sonham em ser o número um na sua área de trabalho mas muito poucas, ou quase nenhuma, tomam iniciativas para que isso aconteça. Jim Collins analisou e estudou uma ferramenta de gestão que poderia ajudar as organizações transformar os seus objectivos em resultados, chamada *Catalytic Mechanisms*. “Mecanismos Catalíticos são a hiperligação essencial entre os objectivos e o desempenho” (op. cit., p.1).

Apesar de algumas particularidades desta ferramenta, o autor também defende que existem alguns princípios gerais que devem ser tidos em conta, tais como:

1. Não apenas adicionar iniciativas e objectivos mas também remover aqueles que já não fazem sentido;
2. Criar e não copiar o que já existe;
3. Adaptar os mecanismos da empresa sempre que for preciso, optimizando o seu desempenho;
4. Criar não um mas vários mecanismos integrados que melhor respondam às necessidades da empresa e por fim;
5. Não utilizar apenas incentivos monetários mas também não monetários que muitas vezes podem trazer bons resultados.

É aceite pelos vários autores que a definição clara e objectiva da estratégia e, principalmente, a sua eficiente e eficaz execução são fundamentais. “Os objectivos e os indicadores de um Balanced Scorecard devem estar alinhados com a estratégia de negócio”. (Kaplan e Norton 1992). A escolha e a definição assertiva dos indicadores são a chave para que uma empresa consiga realmente criar vantagem competitiva. “Na formulação da estratégia devem ficar claras a orientação e direcção que se pretendem seguir e quais os objectivos a alcançar, as suas metas e respectivas métricas, para se poder efectuar a avaliação e o controlo do desempenho estratégico”. (Neves 2011). Para além do alinhamento dos objectivos e iniciativas com a estratégia, também é crucial que todos os funcionários tenham o mesmo propósito, partilhem a mesma visão e principalmente tenham a compreensão de como os seus papéis dentro da empresa apoiam a estratégia (Kaplan e Norton 2004). (Exemplo de um caso de sucesso: Balanced Scorecard Institute 2009).

É através dos indicadores que uma organização conseguirá avaliar os resultados e estes, muitas vezes, não correspondem aos objectivos a que empresa se propôs. É importante uma definição clara e objectiva na construção destes indicadores, pois só assim irá obter resultados fidedignos e conseguirá ter uma percepção da realidade em que se encontra. “Muitas vezes, os gestores de topo falham, cerca de 70%, não por terem pouca inteligência ou falta de vontade, mas sim porque não conseguem executar a estratégia proposta” (Charan e Colvin 1999). A tendência, com o passar do tempo, é acrescentar indicadores atrás de indicadores, com o intuito de obter uma visão tão ampla

quanto possível de tudo o que se passa na empresa, desviando-se assim, daquilo que é o focus da empresa, a estratégia do negócio. Assim, é fundamental a redução destes indicadores e concentrar a atenção dos gestores apenas sobre aqueles que são essenciais para a implementação da estratégia e alcance dos objectivos. (Neves 2011).

Um sistema de avaliação de desempenho estratégico pode ser visto como um ponto de partida para a comunicação dentro da empresa e até mesmo para o exterior.

Para além de funcionarem como um instrumento de gestão, de incentivo e comunicação interna, os sistemas de avaliação da performance estratégica servem também para as administrações comunicarem com o mercado financeiro – investidores, analistas financeiros, imprensa económica e outros interessados. (op. cit., p.15).

Esta comunicação, principalmente dentro da empresa, é crucial uma vez que “A resistência à mudança pode deitar por terra os melhores projectos e as melhores intenções. Assim, as hipóteses de sucesso aumentam se as pessoas forem informadas.” (Cruz 2009).

Efectivamente, desenvolver um balanced scorecard é uma viagem e não um projecto. (Balanced Scorecard Institute 2008).

2.2. Sistema de avaliação de desempenho no sector público

“ A avaliação da performance no sector público é uma questão complexa, que há décadas preocupa os governos e as administrações públicas de diversos países.” (Pinto 2004). Falando da realidade portuguesa, o mesmo acontece, mas a aplicação de um sistema de avaliação do desempenho estratégico é possível, explorando o que fazemos bem, melhorando o que fazemos menos bem e atenuando ou contornando alguns constrangimentos que existem (Pinto 2008).

Devido à imensidão das normas legais, as preocupações de gestão no sector público estão mais associadas aos riscos de incumprimento dessas abundantes normas

legais do que aos critérios de gestão objectiva e racional. (Pedro 2004) Para além do problema das políticas serem redefinidas com frequência devido às alterações de governos eleitos (op. cit., p.19), existe também o problema de que o sector público apenas avalia medidas, que apesar de terem a sua importância, não mostram realmente qual o seu contributo para a sociedade. (Pinto 2004)

... Todavia, quando a avaliação da performance se concentra demasiado no que se gastou (inputs) ou no que se fez (output) em detrimento do impacto real que esses gastos e essas actividades causaram na sociedade (resultados), há o perigo da administração pública perder de vista o principal farol que guia o seu percurso e constitui a base da sua existência – a missão dos serviços públicos. (op. cit., p.10).

Assim, é necessário ter estratégias, saber comunicá-las e alinhar as operações com essas estratégias. (Pinto 2008).

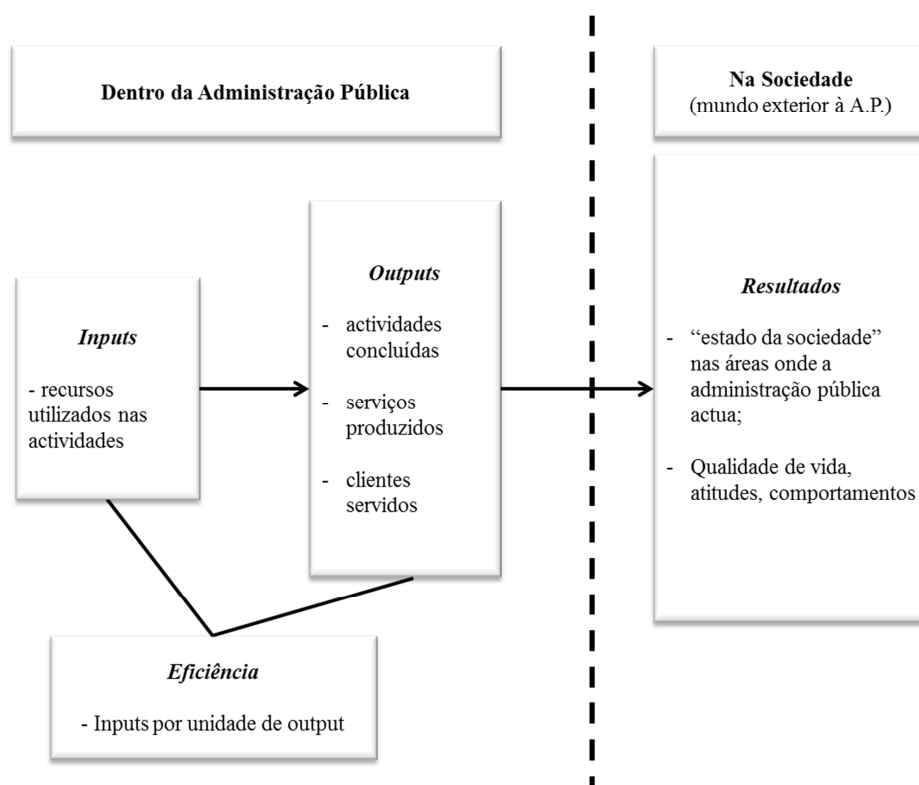


Figura 1 – Inputs, Outputs e Resultados

Fonte: Pinto 2004.

3. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA

3.1. A organização

Como já foi referido anteriormente, a empresa onde foi implementado este projecto, é uma empresa do sector público, que iniciou em meados de 2009 o processo interno de desenvolvimento e construção de um modelo de avaliação de desempenho, ficando responsável por este desenvolvimento um Gabinete de Estudos e Planeamento.

O objectivo primário do modelo centrou-se na gestão por objectivos com base em métodos de planeamento e avaliação quantitativos. Foram definidos objectivos organizacionais que conduzissem à tomada de decisões e estabelecidas as formas de atingir os alvos.

3.2. Avaliação dos serviços

Em 2007, com a aprovação da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, foi estabelecido o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Este aplicava-se ao desempenho dos serviços públicos, dos respectivos dirigentes e demais trabalhadores, numa concepção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham. (GEADAP 2009).

No Artigo 10.º - Quadro de avaliação e responsabilização - do TÍTULO II / CAPÍTULO I da mesma lei (n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro), foi definido que a avaliação de desempenho de cada serviço iria assentar num Quadro de Avaliação e

Responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e actualizado a partir dos sistemas de informação do serviço respectivo, onde se evidenciavam:

1. A missão do serviço;
2. Os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
3. Os objectivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
4. Os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação;
5. Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;
6. O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos;
7. A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respectivas causas;
8. A avaliação final do desempenho do serviço. (Decreto-Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro).

O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) tem como base os parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade, e identifica os objectivos operacionais e respectivos indicadores de desempenho, devidamente acompanhados das correspondentes metas, fórmulas de cálculo e fontes de verificação. (op. cit., p.4).

Para a construção do QUAR houve necessidade da organização conhecer os objectivos estratégicos definidos pela Administração e que os diversos Departamentos /Serviços posicionassem a sua actuação de forma a concorrer para esses Objectivos.

O QUAR cobre toda a actividade do Departamento/Serviço que (mediante acordo entre o Vogal ou Administrador e o Dirigente Superior) for definida como prioritária no ano em causa e é sujeito a monitorização ao longo do ano, estando a 1ª avaliação intercalar elaborada e remetida até 15 de Abril de cada ano.

Para além das características já enunciadas, o QUAR é actualizado com regularidade e permite uma análise ao longo dos anos.

3.3. Objectivos estratégicos

A Administração da organização define anualmente os Objectivos Estratégicos transversais a todos os Serviços. São estes os objectivos que transformam e orientam a companhia no sentido de atingir a sua Visão e Missão. Para além dessa orientação estes objectivos servem como fonte estruturante na definição dos objectivos operacionais dos serviços da empresa.

3.4. Processo de construção do QUAR

O QUAR apresenta duas fases distintas ao longo da sua definição, a fase de planeamento e a fase de avaliação:

1. Fase de planeamento

- 1.1. Identificação do Departamento /Serviço;
- 1.2. Definição da Missão;
- 1.3. Identificação de Objectivos Estratégicos;
- 1.4. Definição de Objectivos Operacionais (com respectivas ponderações por parâmetro de avaliação);
- 1.5. Definição de indicadores de desempenho;
- 1.6. Indicação de metas anuais;
- 1.7. Definição de critérios de tolerância para os níveis de classificação.

2. Fase de avaliação

2.1. Atribuição de classificação a cada indicador/objectivo;

2.2. Cálculo da taxa de realização dos indicadores/objectivos;

2.3. Determinação da avaliação final de desempenho do serviço;

2.4. Identificar os desvios e as respectivas causas.

3.5. Cálculo da taxa de realização

No caso dos indicadores de incremento positivo a taxa de realização é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Resultado} - \text{Meta N})/\text{Meta}]$.

No caso dos indicadores de incremento negativo a taxa de realização é dada pela diferença aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Meta N} - \text{Resultado})/\text{Meta}]$.

O resultado obtido em cada parâmetro de avaliação é apurado por uma média ponderada da classificação obtida em cada um dos indicadores que concorrem para esse parâmetro, utilizando como ponderadores o peso de cada um dos indicadores conjugado com o peso do objectivo que incorporam.

3.6. Distribuição dos Parâmetros de Avaliação

Para o cálculo final da avaliação do QUAR, é necessária uma distribuição da percentagem de relevância entre os 3 parâmetros de avaliação (Eficácia / Eficiência / Qualidade). Com base na combinação destas percentagens e dos resultados obtidos pelos objectivos operacionais obtemos um valor concreto de avaliação do Serviço.

Quadro 3.1. *Distribuição dos Parâmetros de Avaliação*

Depart./ Serviço	Eficácia	Eficiência	Qualidade
X	%	%	%

4. DESCRIÇÃO PROJECTO

4.1. Cronograma

O projecto foi iniciado no dia 28 de Junho de 2010 com a reunião de *Kick-off*, que marcou oficialmente o início dos trabalhos, tendo uma duração total de 120 dias.

O cronograma foi definido segundo a metodologia ASAP (AcceleratedSAP). Esta metodologia é um processo contínuo e interactivo, constituído por cinco fases que conduzem a equipa de projecto, desde a fase de preparação do projecto até ao arranque do sistema em produtivo. As fases que a compõem são as seguintes:

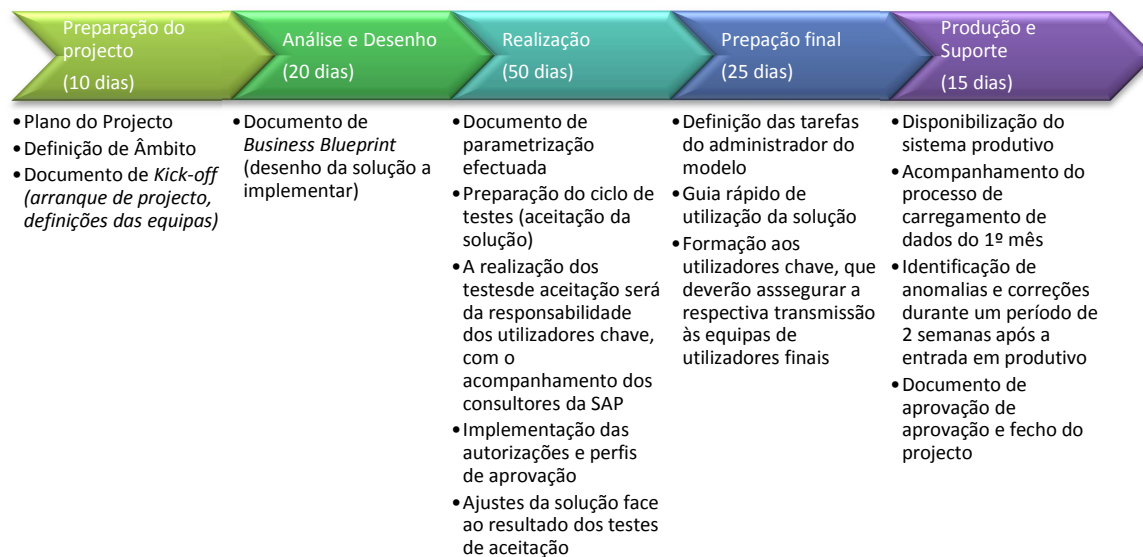


Figura 2 - Fases do projecto.

Fonte: elaborado pelo autor.

O meu trabalho iniciou-se com o levantamento de todos os processos da empresa, resultando num documento detalhado dos processos de negócio, o *Business Blue Print*. Após este documento estar concluído e aprovado por parte da organização, avançou-se para a instalação e configuração da solução.

Depois da instalação da solução, esta foi parametrizada, criando-se em sistema todas as missões, visões, perspectivas, objectivos, indicadores, ponderações, assim como, a introdução das metas e objectivos do primeiro e segundo trimestre. Este período, para além do mais exigente a nível de recursos, foi o mais moroso, ocupando uma grande fatia da duração total do projecto, cerca 60%.

Após a criação dos objectos e a parametrização do sistema estar concluída, procedeu-se à formação dos utilizadores chave de cada um dos 24 departamentos, para que estes pudessem, no futuro, ser autónomos na utilização da ferramenta.

4.2. Objectivos iniciais da empresa

A companhia, com a implementação de uma solução gestão de estratégia, tinha como principais objectivos:

1. Efectuar uma análise rápida e eficiente do desempenho estratégico e planear acções em áreas específicas;
2. Indicar como a empresa está a caminhar em direcção aos seus objectivos estratégicos através da monitorização de resultados;
3. Definir objectivos, iniciativas e métricas e assegurar a sua comunicação top down / bottom up;
4. Prioritizar iniciativas baseadas na estratégia para garantir o alinhamento operacional;

5. Gerir excepções, interdependências e prioridades que assegurem a execução dos objectivos;
6. Assegurar que os indivíduos em toda a organização compreendem a forma como podem influenciar os objectivos chave ao estarem associados a iniciativas e a métricas.

5. MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA IMPLEMENTADO

Neste capítulo estão definidos todos os dados de entrada necessários à construção do modelo de gestão da estratégia implementado na empresa, assim como a descrição dos processos efectuados.

5.1. Definições de alguns conceitos essenciais na gestão da estratégia

Visão

Qualquer visão eficaz deve incorporar a ideologia central da organização, que por sua vez é composta por duas partes distintas: valores fundamentais, um sistema de princípios orientadores e dogmas; e objectivo principal, razão fundamental para a existência da maioria das organizações. (Collins & Porras 1996).

A gestão de topo deve desenhar e pintar um quadro que ilustre o futuro da organização desejado, excitante e motivador. A visão orienta para a acção. A viagem pode ser dura, pode estar recheada de dificuldades e incertezas mas a visão é como uma luz ao fundo do túnel, que dá esperança, que dá sentido e alento às dificuldades da caminhada. Uma visão é o futuro da organização. (Cruz 2009).

Missão

A missão clarifica o propósito das organizações ou a razão de ser da sua existência. Uma missão deve criar um sentimento de unidade e de forte compromisso, um enquadramento de referência, um conjunto de critérios, de linhas de orientação,

pelos quais as pessoas vão orientar-se. A missão deve coarctar a acção de uma organização, não deve ser um espartilho mas um sinal, uma orientação (Cruz 2009).

Objectivos

Enquanto a Visão e Missão providenciam fontes de motivação e percepção do futuro, os objectivos traduzem a visão em termos mensuráveis e realizáveis. Os objectivos são declarações específicas e uma componente mensurável da estratégia. (SAP 2008).

Iniciativas

As Iniciativas são as actividades chave desenvolvidas para atingir os objectivos estratégicos. São muitas vezes conhecidas como programas operacionais, projectos, acções ou actividades. As iniciativas serão diferentes de projectos no sentido em que a iniciativa suporta directamente um objectivo estratégico, ao passo que um projecto pode ter ou não ter um impacto estratégico. (SAP 2008).

Mapas Estratégicos

Os mapas estratégicos são ferramentas de comunicação utilizadas para contar uma história de como se cria valor para a organização. Eles mostram uma lógica e a conexão passo-a-passo entre os objectivos estratégicos na forma de uma cadeia de causa e efeito. Um mapa estratégico não cria a estratégia, apenas a descreve. (BalancedScorecardInstitute, 2010).

Perspectivas

A par de um mapa estratégico existirão as perspectivas. Estas são pontos de vista específicos que conjuntamente fornecem uma visão holística e balanceada da estratégia em termos de causas e efeitos. Um Balanced Scorecard tradicional inclui 4 perspectivas:

Financeira, Cliente, Processos Internos, e Crescimento e Inovação. Muitas organizações modificam estas 4 ou adicionam novas perspectivas de acordo com a sua política interna. (SAP 2008).

Pathways

Os *Pathways* definem-se como o mapa da estratégia a longo prazo, referenciam como a empresa se dirige do ponto onde está actualmente até onde deseja estar no futuro. Esta definição passa por mostrar quais as principais fases no seu plano estratégico. Estas fases são curvas que não têm princípio ou fim, embora cada uma tenha uma referência temporal com um pico de focus. Os *Pathways* também identificam as mudanças de estratégia ao longo do tempo. (SAP 2008).

Scorecards

O scorecard é um sistema de gestão estratégica amplamente utilizado nas empresas para alinhar as actividades de negócios à visão e à estratégia da organização, melhorar a comunicação interna e externa e monitorar o desempenho da organização. O scorecard não só fornece medições de desempenho, mas ajuda os gestores a identificar o que deve ser feito e medido, permite que os executivos consigam traduzir a sua estratégia em acção. (BalancedScorecardInstitute, 2010).

O scorecard estará um nível abaixo do mapa estratégico e serve como visualização da informação mais importante e necessária no alcance de um ou mais objectivos estratégicos. Ao contrário dos Dashboards, que mostram os valores actuais das métricas, os scorecards tipicamente não mostram números mas indicam se um objectivo está a ter um comportamento positivo ou negativo. (SAP 2008).

Dashboards

Os Dashboards são componentes comuns na maioria dos sistemas de gestão de desempenho e sistemas de avaliação de desempenho. Fornecem uma visualização da informação importante que está consolidada e disposta num único ecrã para que a informação possa ser analisada com um simples olhar e facilmente explorada. (Turban, Sharda, Aronson, & King 2008).

Dashboards e Scorecards funcionam em conjunto. Os Dashboards são boas ferramentas para monitorizar o desempenho e estão conectados a funções operacionais específicas, enquanto os scorecards focam a sua atenção no plano estratégico. (SAP 2008).

Relatórios

Um relatório é um documento onde irá estar reflectido informações e/ou resultados de um determinado estudo, projecto, actividade, etc. Através dos relatórios é possível construir ou rever análises e estes devem ser uniformes, flexíveis e ajustáveis. (Turban, Sharda, Aronson, & King 2008).

Indicadores chave de desempenho / Key Performance Indicators (KPIs)

Os KPIs representam um conjunto de medidas focalizadas nos aspectos de desempenho organizacional mais críticos para o sucesso actual e futuro. Estes KPIs, normalmente, não são novos para a organização, simplesmente não são reconhecidos ou são colocados de parte, “criando pó”, sendo desconhecidos por parte da equipa de gestão. (Parmenter 2007).

Um KPI deve indicar o resultado actual, a tendência e dar uma clara indicação do sentido que a companhia está a seguir e dizer que acções precisam de ser tomadas. (op. cit., p.6).

5.2. Interface do administrador da aplicação

No interface do administrador configuram-se os parâmetros, objectivos, indicadores, entre outros, que irão alimentar o interface do utilizador final. Este interface de administrador foi disponibilizado a um pequeno grupo de utilizadores com autorizações específicas para procederem a alterações ou criação de objectos.

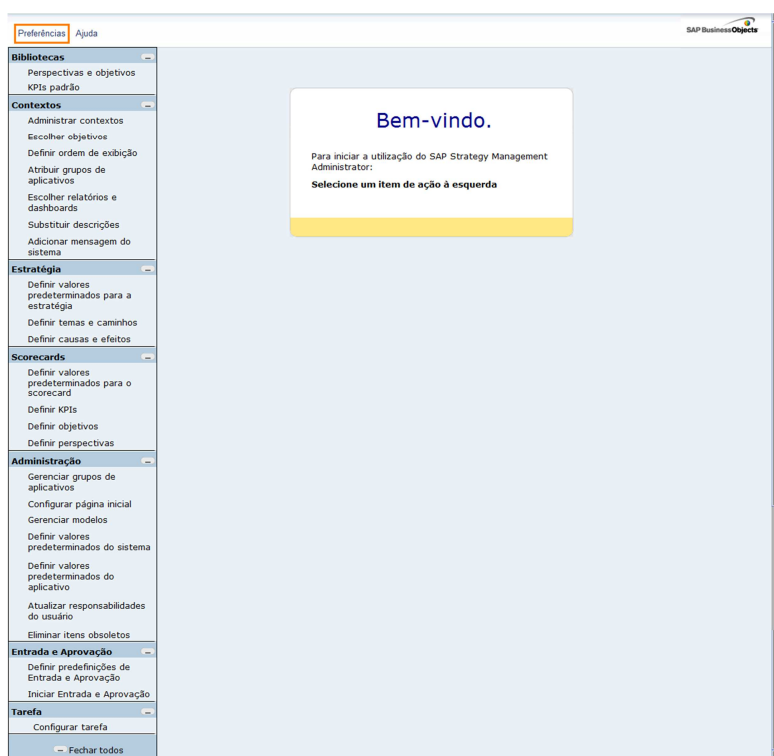


Figura 3 – Interface do administrador.

Fonte: (Aplicação do projecto)

5.2.1. Contextos

Os contextos no nesta aplicação funcionam como um filtro. Ao seleccionar um determinado contexto no interface do utilizador, apenas é possível trabalhar com os

componentes desse contexto. Foram criados tantos contextos quanto o número de serviços existentes, ou seja, um contexto agregador (geral da empresa) e um contexto específico para cada departamento, que irá receber as iniciativas desse mesmo departamento.

Actualmente, existem 26 contextos diferentes na empresa, sendo possível visualizá-los isoladamente ou de forma agregada, conseguindo-se ter uma visão daquilo que é o desempenho geral da empresa.

5.2.2. Visão e Missão

A Visão e Missão foram definidas para cada um dos contextos existentes, sendo posteriormente, adicionadas ao contexto geral da empresa.

Quadro 5.1. *Visão e Missão por contexto / Departamento*

Contexto	Visão	Missão
X	Visão	Missão

5.2.3. Perspectivas e objectivos

As perspectivas utilizadas foram, como referido anteriormente, as estabelecidas com o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública: a) Eficácia; b) Eficiência; c) Qualidade.

Adicionalmente, e de forma a englobar no scorecard os objectivos estabelecidos ao nível de utilização de Recursos Humanos e Financeiros, foi criada uma quarta perspectiva (Recursos), que, apesar de ainda não ter objectivos nem indicadores associados, iria ser utilizada no futuro.

Assim, no modelo definido existem 4 perspectivas e para cada uma associou-se os objectivos de acordo com o que foi fornecido, à excepção da perspectiva dos recursos.

Quadro 5.2. *Objectivos operacionais para cada perspectiva por contexto*

Contexto	Perspectiva	Objectivo Operacional
X	Eficácia	a)
	Eficiência	b)
	Qualidade	c)
	Recursos	x

5.2.4. Indicadores de desempenho

A lista dos KPIs foi implementada por contexto e objectivo, sendo estes também fornecidos pela empresa.

Quadro 5.3. *Indicadores para cada objectivo por contexto.*

Contexto	Objectivo Operacional	Indicadores
X	1	a)
		b)
	2	a)
		b)
	3	a)
		b)
	c)	

5.2.5. Dimensões

O termo dimensão na aplicação é definido como a representação hierárquica de dados similares, nos quais se listam os membros em categorias e subcategorias, por exemplo, Produto (Família de Produto, Grupo de Produto, Produto), Geografia (Europa, Portugal, Lisboa), Tempo (Ano, Trimestre, Mês).

Aqui, foi definida apenas uma dimensão, visto não existir análise hierárquica dos dados.

5.2.6. Mapas estratégicos

Os Mapas Estratégicos ajudam a construir um consenso em torno da estratégia da organização. A equipa de implementação durante a fase de realização do projecto procedeu à definição de mapas estratégicos para cada um dos serviços. Estes mapas serviram como fonte de aprendizagem, pois o objectivo seria no futuro cada serviço criar o seu próprio mapa e personalizá-lo da melhor forma.

5.2.7. Iniciativas

As iniciativas enquadraram-se no plano de actividades actualmente definido na organização. A partir das fontes de informação actuais (Fichas do Plano por Serviço), procedeu-se à definição de iniciativas no Strategy Management, estas foram associadas a KPI's e tinham também a fonte de verificação referenciada.

5.2.8. Utilizadores e grupos de utilizadores

A solução apresenta numa das suas componentes de administração (para além do conceito de utilizador da aplicação), o conceito de Grupos de Utilizadores. Estes grupos têm como objectivo garantir, de forma eficaz, os acessos e autorizações a determinadas funcionalidades da aplicação. Foi, portanto, sugerido a criação de grupos de utilizadores de acordo com os serviços existentes.

Assim sendo, foram criados 24 grupos de utilizadores e um grupo reservado à administração (25 grupos no total).

No que concerne à criação dos utilizadores, foi discutido e analisado com a empresa os utilizadores a criar em sistema, as suas autorizações e os acessos para cada componente da aplicação. Obtiveram-se 4 níveis distintos de autorizações: a) Administrador; b) Power User; c) Power User por Serviço; d) User por Serviço.

5.3. Aplicação de entrada e aprovação dos dados

Esta aplicação possibilita a introdução dos dados para todas as métricas definidas. A entrada de dados no sistema, como será explicado com pormenor mais à frente, foi realizada pelos utilizadores da empresa a cada três meses.

Depois de introduzir os dados no sistema, estes necessitam de ser validados por um responsável. Contudo, nos casos em que os dados estavam incorrectos, eram devolvidos com uma nota/comentário indicando a correcção que teria de ser efectuada. Posteriormente, depois de o processo estar concluído, os dados foram carregados no sistema e poderiam ser visíveis no scorecard no interface do utilizador.

The screenshot displays the SAP Business Objects interface for data entry and approval. At the top, there are navigation links: 'Preferências', 'Definir valores predeterminados', and 'Ajuda'. The user is identified as 'User Demo' and the data bank is 'pmotors'. The period is set to '01 Mar 2008'. There are buttons for 'Atualizar', 'Distribuir todos', 'Carregar modelo PAS', and 'Criar conjuntos de métrica'.

The main content is divided into two sections:

- Meus conjuntos de métrica:** This section shows a table with columns for 'Conjunto de métrica', 'Configurações', 'Data Entry', 'Approval 1', 'Approval 2', and 'Concluído'. The 'X200 Satisfaction' metric is listed with 'Admin' as the configuration, 'User Demo' as the data entry user, and 'pipadmin' as the approval 1 user. The 'Concluído' checkbox is unchecked.
- Todos os conjuntos de métrica:** This section shows a similar table with columns for 'Conjunto de métrica', 'Configurações', 'Data Entry', 'Approval 1', 'Approval 2', and 'Concluído'. It lists several metrics: 'Examele', 'Parts Availability Target', 'X100 Satisfaction Smith', and 'X200 Satisfaction'. The 'Parts Availability Target' metric is marked as 'Concluído' with a checked checkbox.

Figura 4 - Entry and Approval.

Fonte: (Aplicação do projecto)

A entrada de dados no sistema, ou seja, introdução de metas e dos valores reais foi realizada através do aplicativo padrão interface de entrada e aprovação. Neste componente, foram definidos os utilizadores responsáveis pela introdução de dados para os indicadores. Estes utilizadores passaram a introduzir os dados trimestralmente e a garantir que estes seriam aprovados por parte do responsável de aprovação.

Os valores históricos, do 1º e 2º trimestre de 2010 foram carregados em sistema através do interface de entrada e aprovação. Os dados relativos ao 3º trimestre foram

introduzidos pelos utilizadores, já com acesso total à aplicação na fase produtiva do projecto.

O aplicativo tem na sua definição o conceito de workflow, ou seja, após a introdução de valores, o responsável pela aprovação receberá um alerta para aprovar/rejeitar os valores introduzidos pelo utilizador. A equipa de implementação definiu com a empresa toda a informação necessária para este processo:

Quadro 5.4. *Processo de workflow*

Indicador	Periodicidade	Utilizador Responsável	Responsável pela aprovação
X	Trimestre	Sra. Maria	Sr. João

Com esta informação foi desenvolvido e personalizado o processo de workflow associado ao interface de entrada e aprovação.

5.4. Interface do utilizador final

O interface do utilizador final está configurado para disponibilizar informação que permite a navegação entre os vários componentes do interface.



Figura 5 - Separadores do interface do utilizador final.

Fonte: (Aplicação do projecto)

Os separadores estão definidos da seguinte forma:

1. **Página Inicial** – Neste ecrã inicial os utilizadores podem ver os seus favoritos, o sumário de desempenho e alertas.
2. **Estratégia** – Este separador permite visualizar os mapas estratégicos e os diagramas de objectivos. Contém ligações às descrições do plano, aos scorecards relacionados e iniciativas.
3. **Iniciativas** - Fornece uma visão abrangente dos projectos criados e o estado em que estes se encontram.
4. **Scorecard** – Este separador possibilita uma visualização da informação mais importante no que se refere ao cumprimento dos objectivos. Permite assim, que a sua monitorização possa ser efectuada de forma imediata.
5. **Dashboard** - Cria até 4 painéis contendo análises críticas susceptíveis de revisão.
6. **Relatórios** - Permitem análise causa-efeito em termos de desempenho.

5.4.1. Página Inicial

A página inicial disponibiliza a cada utilizador uma visão personalizada da Gestão da Estratégia. O utilizador pode guardar objectivos, iniciativas, KPI's ou uma outra área relevante e da sua responsabilidade, ficando disponível uma ligação aos favoritos (*Bookmarks*) para que possa aceder directamente.

The screenshot displays the SAP dashboard for the 'Northeast' context. The interface includes a top navigation bar with 'Refresh', 'Preferences', and 'Help' options. Below this is a menu with icons for 'Home', 'Strategy', 'Initiatives', 'Scorecard', 'Dashboard', and 'Reports'. The main content area is divided into several sections:

- My Bookmarks:** Lists 'Northeast Customer Target' and 'Top Customer Segments'.
- System Message:** A notification about the first quarter customer survey results being complete, advising a review of feedback.
- Operational Reviews:** A section for 'Published Operational Reviews', featuring a 'Northeast Customer Acquisition Report' published on 11 Feb 2008 by Bob McGlynn.
- My Performance Summary:** A central summary table:

Category	Count	Issues
All Initiatives	6 Initiatives	2 behind schedule, 2 over budget
All Objectives	10 Objectives	1 below target
All KPIs	24 KPIs	1 below target, 15 trending down
- My Initiatives:** Shows 'Expedite Fall Season Inventory' with a status of 'Behind Schedule' and a budget status of 'Over Budget'.
- My Objectives:** Lists 'Ensure 100% in stock merchandise while minimizing overstock' with a status of 'Below Target'.
- My KPIs:** A table showing trends for 'Customer Traffic' (trending down), 'Inventory Control' (trending down), and 'Inventory Lead Time' (trending up).
- My Alerts:** A list of alerts, including '11 Feb 2008 - Initiative Comment Added' for the Customer Survey, with 'View' and 'Delete' options.

Figura 6 - Página Inicial.

Fonte: (SAP 2008)

Também é possível seleccionar um conjunto de objectivos, iniciativas ou KPI's e criar um resumo de todos os objectos mais importantes/críticos. Este sumário fica disponível na entrada da aplicação, sendo assim, possível monitorizar e, em caso seja necessário, tomar decisões mais assertivas e eficazes.

Ainda na página inicial, os *Operational Reviews* podem ser um meio rápido de organizar e publicar relatórios de ponto da situação, resumos ou revisões regulares. Com os alertas, o utilizador pode receber notificações de alterações nos objectivos, iniciativas ou métricas.

5.4.2. Estratégia

O separador Estratégia ajuda a organização a comunicar a sua visão, missão e os passos subjacentes à obtenção dos seus objectivos. Permite obter diferentes vistas sobre a estratégia: a) Mapa Estratégico ou Diagrama de Objectivos; b) *Themes*; c) *Pathways*; d) Diagrama Causa-Efeito.

5.4.3. Mapa Estratégico

Mapa Estratégico ou Diagrama de Objectivos é uma visualização dos objectivos de uma organização e a forma como se combinam entre si. É possível visualizar mapas, planos estratégicos ou um outro diagrama que melhor defina os objectivos da organização criado pelo próprio utilizador. Os diagramas criados podem ser ficheiros de imagem e importados para a aplicação.

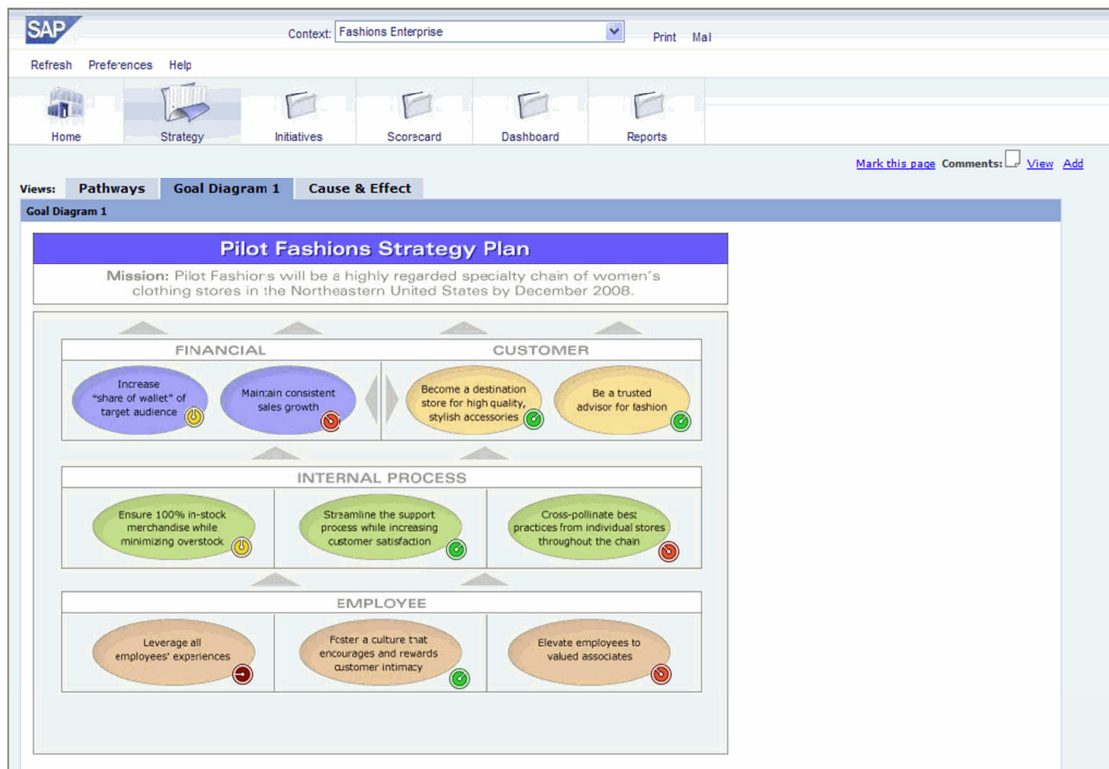


Figura 7 - Mapa Estratégico.

Fonte: (SAP 2008)

5.4.4. Themes

Os *Themes* são declarações que representam a estratégia e funcionam como uma ferramenta de visualização e percepção inicial sobre a forma como os objectivos se interligam.

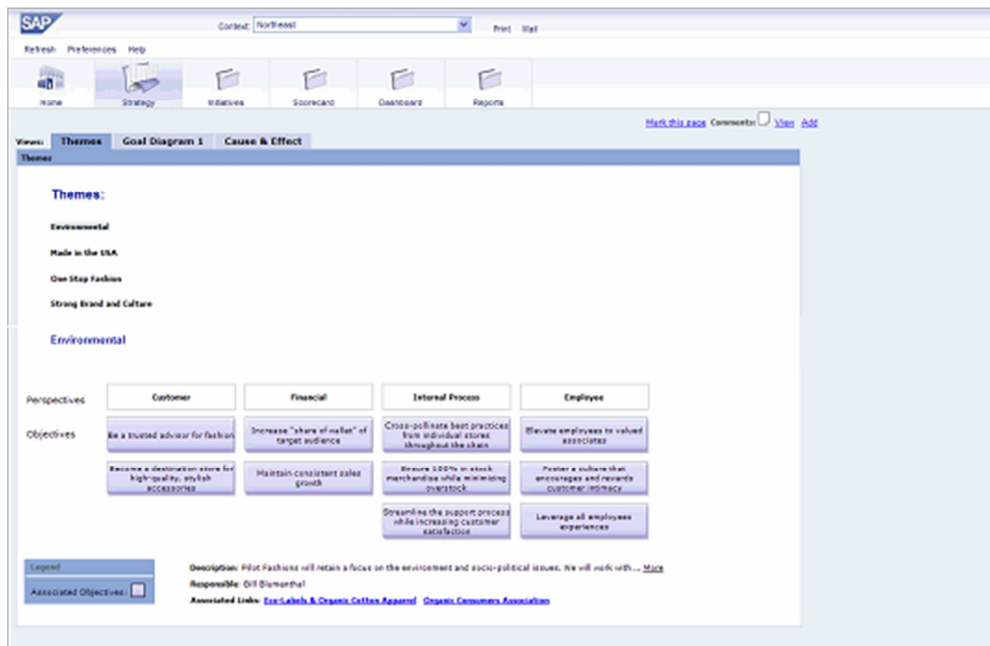


Figura 8 – Themes.

Fonte: (SAP 2008)

5.4.5. Pathways

Os *Pathways* fornecem uma visualização em fases progressivas nas quais se reflecte a estratégia de longo prazo da organização. Cada pico de progresso representa onde deverá o esforço incidir e serve como ilustração de como a estratégia e os objectivos se podem alterar ao longo do tempo.

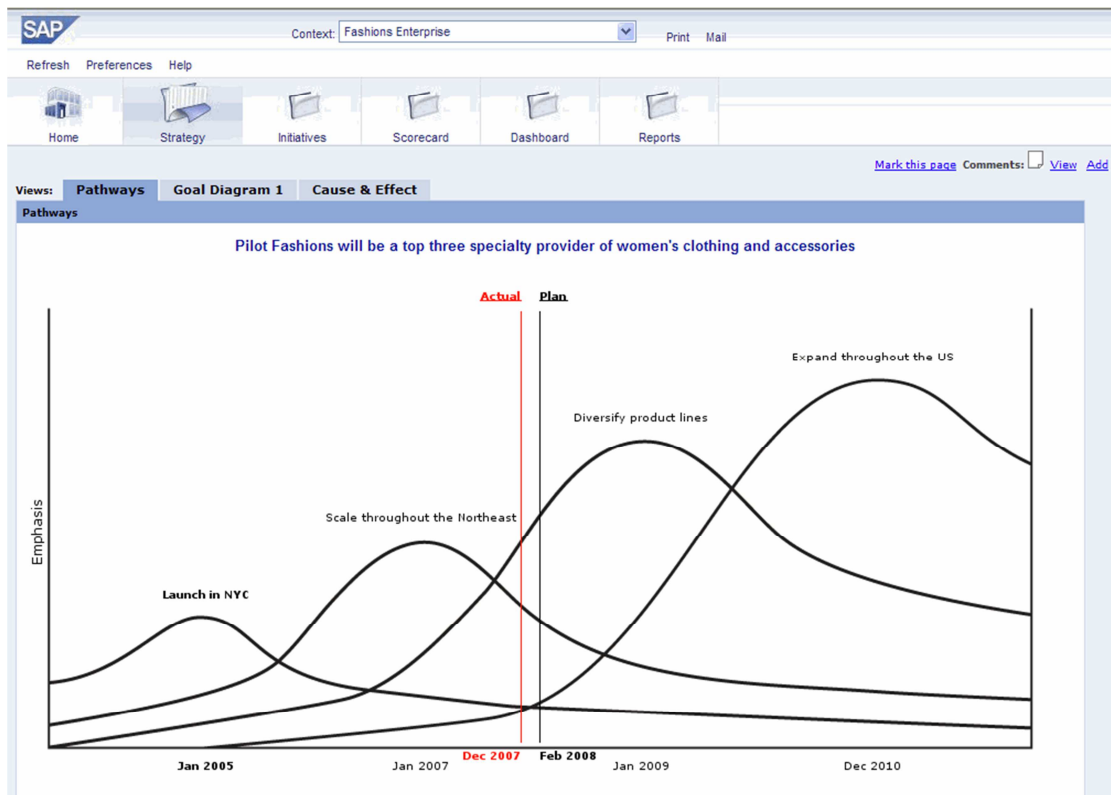


Figura 9 – Pathways.

Fonte: (SAP 2008)

5.4.6. Causa e Efeito

O separador de Causa e Efeito indica a relação existente entre os objectivos.

The screenshot shows the SAP Cause & Effect interface. At the top, there's a navigation bar with 'Home', 'Strategy', 'Initiatives', 'Scorecard', 'Dashboard', and 'Reports'. Below that, the 'Cause & Effect' view is active, showing a dropdown menu for 'Causes' with 'Be a trusted advisor for fashion' selected. The main area is divided into three columns: 'Indirect Causes', 'Direct Causes', and 'Selected Objective'. The 'Selected Objective' column contains the text 'Be a trusted advisor for fashion'. The 'Direct Causes' column contains 'Maintain consistent sales growth', 'Cross-pollinate best practices from individual stores throughout the chain', and 'Ensure 100% in stock merchandise while minimizing overstock'. The 'Indirect Causes' column contains various actions like 'Increase share of wallet', 'Streamline support process', 'Become a destination store', etc.

Indirect Causes	Direct Causes	Selected Objective
Increase "share of wallet" of target audience	Maintain consistent sales growth	Be a trusted advisor for fashion
Streamline the support process while increasing customer satisfaction		
Become a destination store for high-quality, stylish accessories		
Cross-pollinate best practices from individual stores throughout the chain	Cross-pollinate best practices from individual stores throughout the chain	
Be a trusted advisor for fashion		
Leverage all employees experiences		
Foster a culture that encourages and rewards customer intimacy	Ensure 100% in stock merchandise while minimizing overstock	
Elevate employees to valued associates		
Streamline the support process while increasing customer satisfaction		
Foster a culture that encourages and rewards customer intimacy	Streamline the support process while increasing customer satisfaction	
Leverage all employees experiences		
Cross-pollinate best practices from individual stores throughout the chain		
Elevate employees to valued associates		
Foster a culture that encourages and rewards customer intimacy		
Leverage all employees experiences		

Figura 10 - Relação Causa e Efeito dos Objectivos.

Fonte: (SAP 2008)

5.4.7. Iniciativas

A estratégia só será efectiva na medida da sua execução e as iniciativas representam a forma prática de executar a estratégia. Ao criar ou editar uma iniciativa, é possível definir a sua importância e adicionar um indicador de estado que represente o desempenho da iniciativa. O estado da iniciativa fica disponível noutras áreas de aplicação que reportem às iniciativas, como por exemplo o sumário de desempenho na página inicial. Se especificarmos o estado da iniciativa baseado num KPI, o componente

Scorecard -> *Key Performance Indicators* mostrará uma ligação para a iniciativa associada a esse KPI.

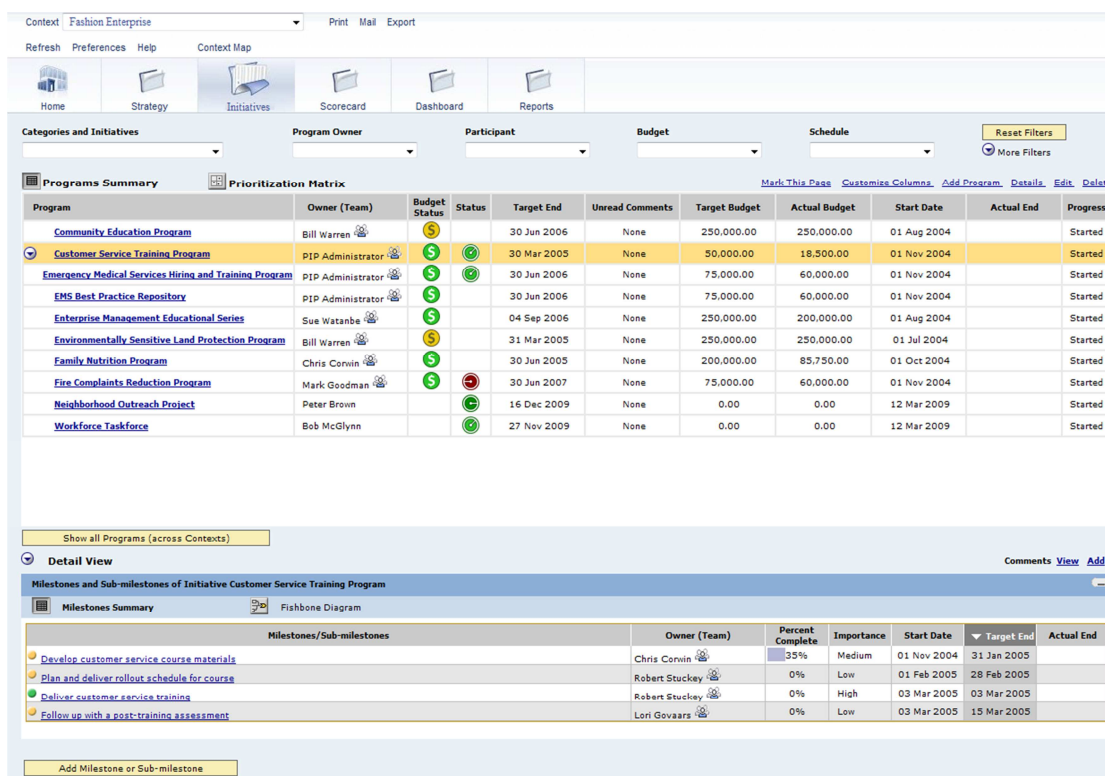


Figura 11 – Iniciativas.

Fonte: (SAP 2008)

5.4.8. Scorecard

O separador Scorecard disponibiliza informação importante do desempenho da empresa, indicando diferenças existentes entre as metas e os valores actuais dos objectivos. Esta informação ajuda as organizações a monitorizar o seu desempenho ao associar a estratégia a objectivos e indicadores chave que permitam uma leitura actual do progresso da organização. O uso de semáforos permite visualizar as alterações no desempenho.

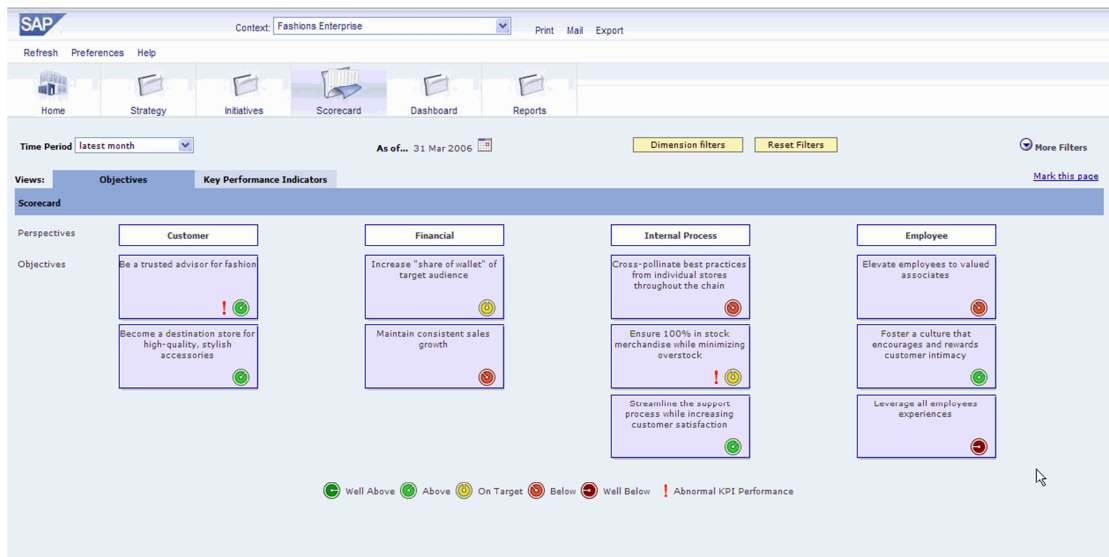


Figura 12 - Scorecard - Painel inicial.

Fonte: (SAP 2008)

Dentro de cada objetivo está especificado o estado dos KPI's associados a esse objetivo.

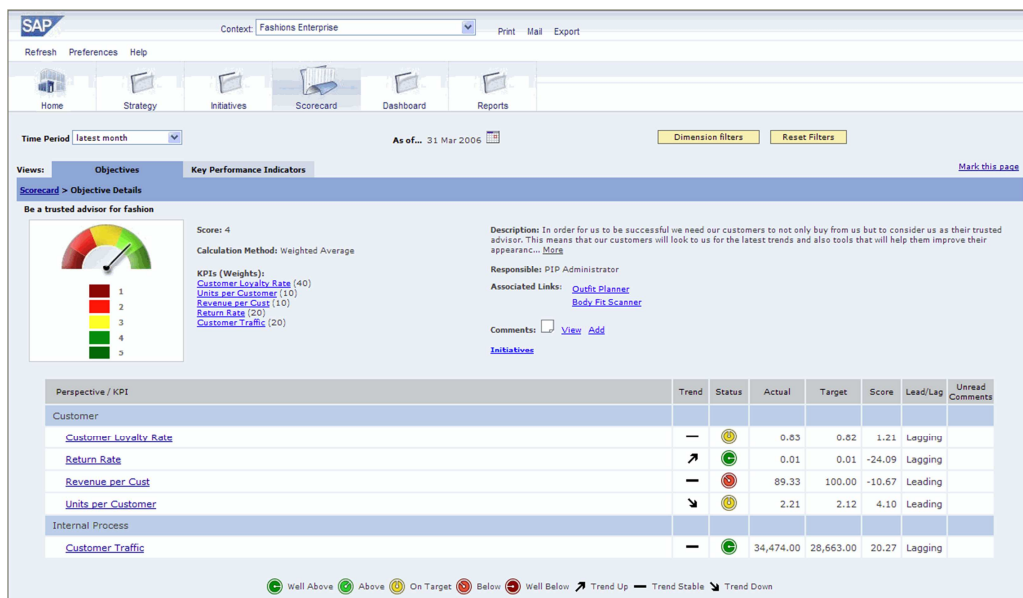


Figura 13 - Scorecard – Detalhe do Objectivo.

Fonte: (SAP 2008)

Em cada KPI está especificado o detalhe do desempenho do indicador.

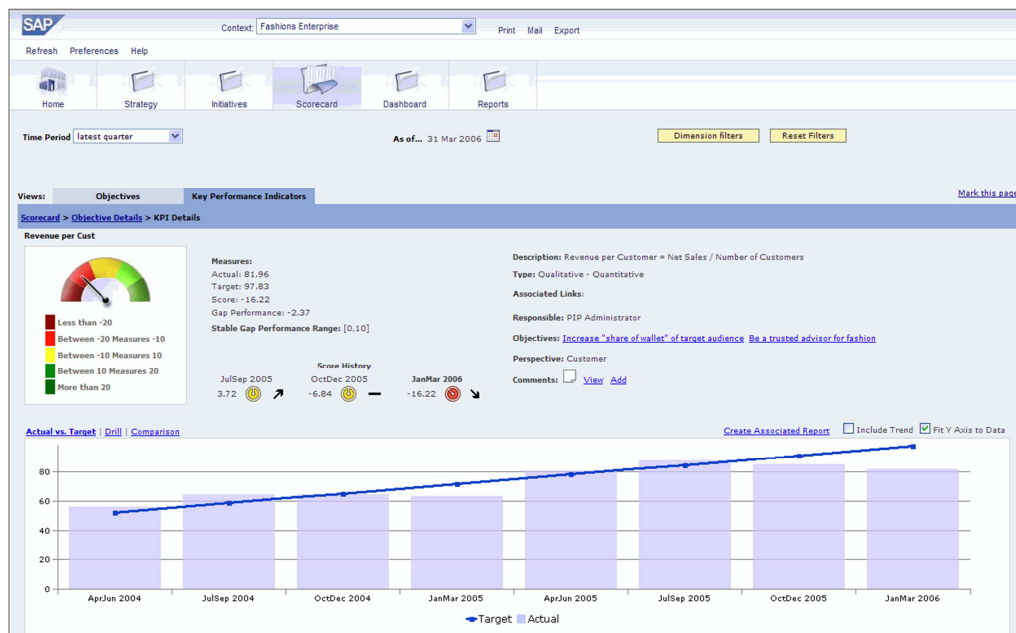


Figura 14 - Scorecard – Detalhe do KPI.

Fonte: (SAP 2008)

Tal como no detalhe do objectivo, o detalhe do KPI contém as descrições, o responsável, os comentários e outras ligações associadas.

5.4.9. Dashboards

Os *Dashboards* permitem monitorizar dados de entrada e saída críticos para uma determinada função, organização ou responsabilidade. Os utilizadores podem criar Dashboards e guardá-los para utilização pessoal ou partilhar com o grupo. Os Dashboards podem incluir ligações a outros relatórios para análise posterior.

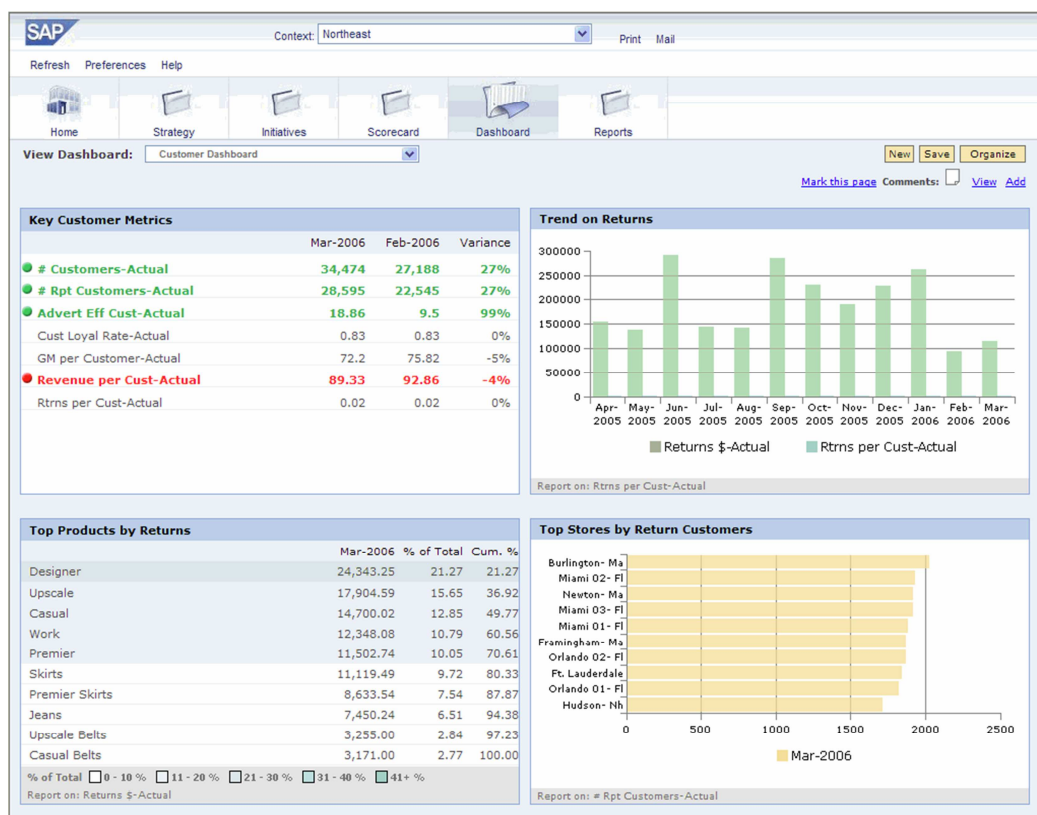


Figura 15 – Dashboards.

Fonte: (SAP 2008)

5.4.10. Relatórios

Os relatórios estão adaptados às necessidades dos intervenientes, desde o gestor de topo até ao operacional/analista. Existem modelos formatados que simplificam o processo de criação do relatório:

1. Navegação – Fornece a flexibilidade de um relatório ad hoc de combinação de múltiplas dimensões e métricas;
2. Classificação – É utilizado para identificar os melhores ou piores desempenhos;

3. Excepções – Calcula as variações e atribui alertas de cores aos dados que estão acima ou abaixo das expectativas;
4. Contribuições – Utilizado para indicar a percentagem de contribuição dentro dos subtotais;
5. Tendência e Previsão – Identifica tendências e efectua previsões.

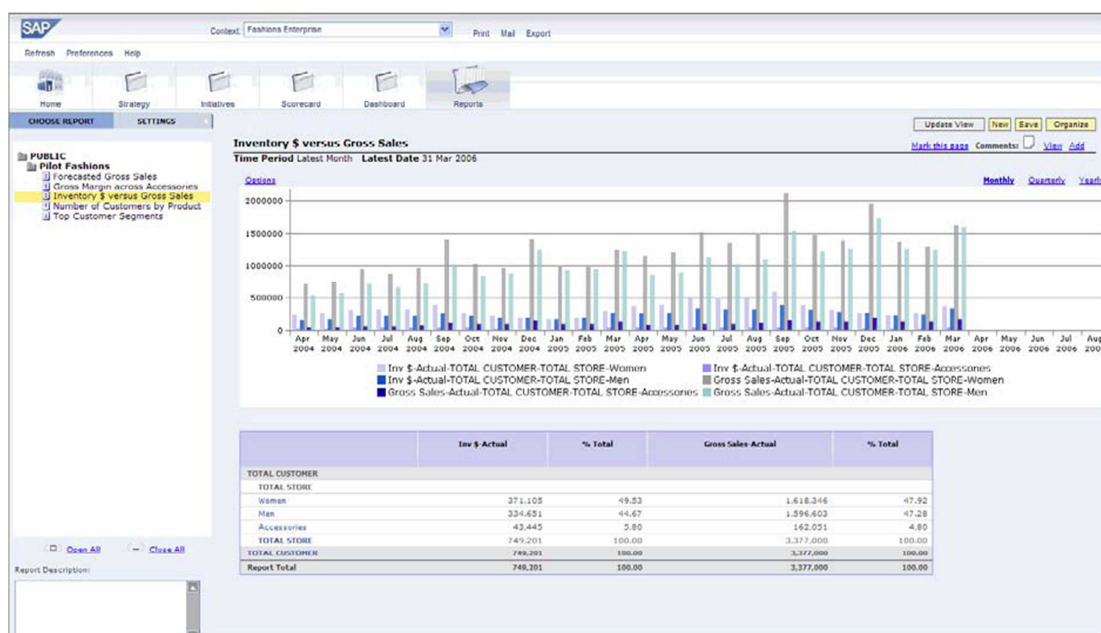


Figura 16 – Relatórios.

Fonte: (SAP 2008)

6. TECNOLOGIA IMPLEMENTADA - SAP BUSINESS OBJECTS ENTERPRISE PREMIUM

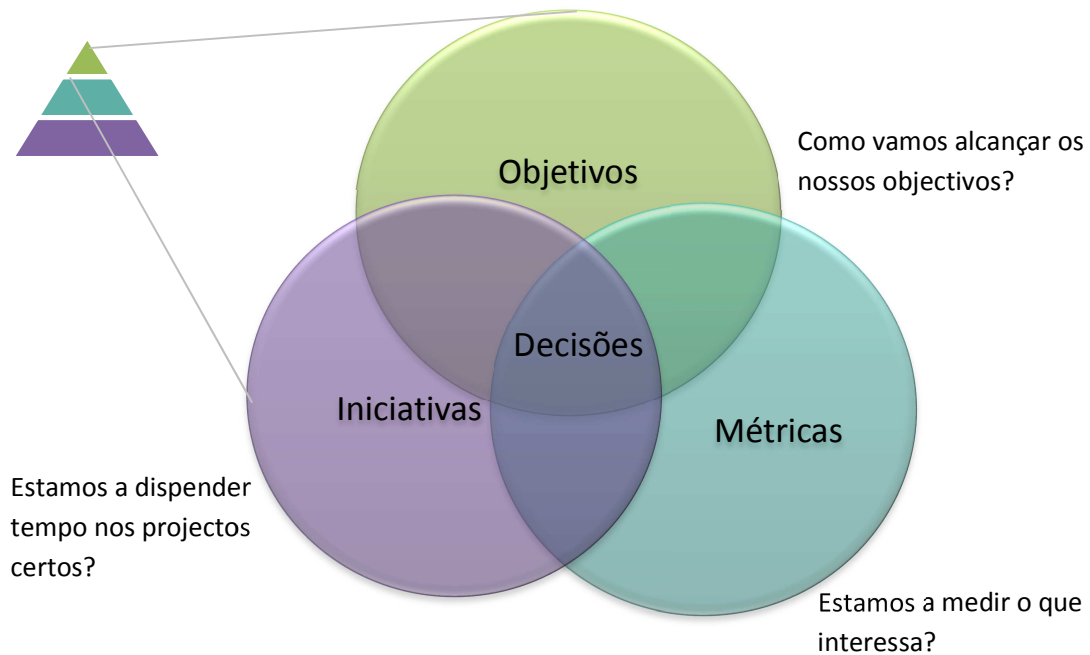


Figura 17 – Elementos necessários para a estratégia.

Fonte: (SAP 2008)

SAP BusinessObjects Enterprise Premium é a licença concebida para fornecer a solução completa de Business Intelligence (BI) para todas as necessidades do utilizador, sendo recomendada para as organizações que precisam de tipos de conteúdo múltiplos na mesma implementação. Inclui uma plataforma flexível e dimensionável, permitindo assim a gestão e administração ao grupo das TI. Além disso, os utilizadores finais são autorizados a trabalhar com qualquer tipo de conteúdo, através de um portal self-service e seguro. (BusinessObjects 2009)

A SAP Business Objects Strategy Management (SSM) faz parte do portefólio das ferramentas da SAP BusinessObjects Enterprise Premium. Esta solução combina as três peças mais importantes e necessárias na obtenção da estratégia. Quando os objectivos, iniciativas e métricas estão alinhados, a companhia poderá tomar melhores decisões permitindo obter resultados no curto e longo prazo. (SAP 2008)

6.1. A abordagem SAP Business Objects Strategy Management

A abordagem SAP SSM (SAP 2008) ajuda a reduzir a diferença entre a estratégia e a execução da seguinte forma:

1. **Motivando todos os intervenientes** – colaboradores, parceiros e clientes ao comunicar os objectivos chave de curta e longa duração (Planos Estratégicos).
2. **Gerindo as actividades operacionais** (Iniciativas) - Dentro do contexto estratégico, encorajar a colaboração e responsabilização de todos, mantendo o focus nas metas necessárias para atingir os objectivos organizacionais
3. **Monitorizar** o progresso em direcção aos objectivos com uma visão consolidada da execução vs objectivos estratégicos, retendo proactivamente as oportunidades e resolvendo problemas (Scorecard).
4. **Medir** indicadores derivados de um repositório de KPIs padrão assegurar um vocabulário consistente para medir o desempenho (presente e futuro), decifrando causas através da análise de dados (Dashboard e Report). (SAP 2008).

6.2. Detalhe Técnico da Plataforma

6.2.1. SAP Business Objects Enterprise

A plataforma Sap Business Objects Enterprise é suportada numa arquitectura orientada a serviços segundo o conceito CORBA (Common Object Request Broker Architecture). Esta arquitectura confere-lhe um elevado nível de flexibilidade e robustez, possibilitando a evolução e dimensionamento da plataforma de acordo com a necessidade em cada momento. A plataforma é composta por camadas que estão optimizadas a desempenhar determinadas tarefas e operações:

1. **Nível Cliente:** Web Browser e aplicações cliente – Nesta camada estão aplicações como o InfoView, WebIntelligence, Xcelsius, Crystal Reports, Live Office, Universe Designer, Query as a Web Service, CMC e Import Wizard
2. **Nível Aplicacional:** Servidores Aplicacionais Web e várias ferramentas - Este nível actua como um tradutor entre o utilizador final e a camada de processamento, aqui encontramos o web application server tomcat, os serviços Business Objects e aplicativos empacotados
3. **Nível Intelligence:** Processos e Serviços de Sistema - Onde se encontra o CMS (Central Management Server) que mantém uma base de dados de informação do sistema Business Objects Enterprise que permite gerir segurança, objectos, servidores e realizar auditoria. Existe também o Event Server e o File Repository.
4. **Nível Processamento:** Análise de dados e geração de relatórios – Esta camada contém os Job Servers dos vários aplicativos (crystal reports job server, web intelligence job server.), os Report e Processing Servers e os servidores multidimensionais (Voyager).

5. Nível de Dados: Bases de Dados de Report – Neste nível encontram-se as base de Dados relacionais (Oracle, SQL Server, etc) e OLAP (Hyperion, SAP BW etc). Está presente a este nível a camada semântica que inclui os universos criados na plataforma.

A solução BOE é composta por um servidor Business Objects que inclui um grupo de serviços que gerem diferentes aspectos da actividade do servidor. Este servidor utiliza uma base de dados como mecanismo de controlo e auditoria, que podem estar incluídos no mesmo servidor, ou num ambiente separado. Os conteúdos são armazenados numa estrutura de ficheiros, quer interna do servidor, quer externa ao mesmo.

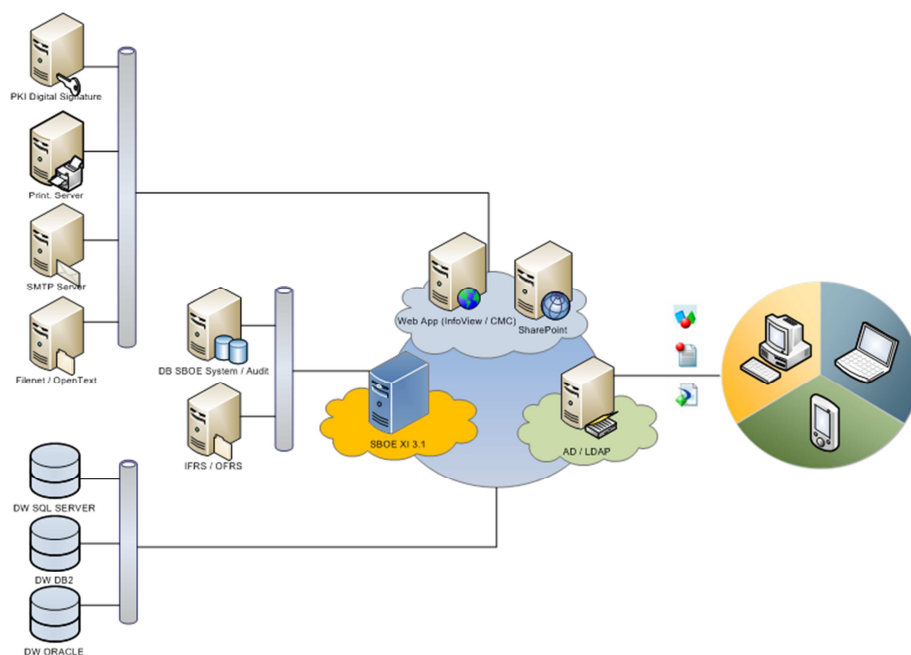


Figura 18 - Arquitectura da Solução do Business Objects Enterprise.

Fonte: (BusinessObjects 2009)

O acesso ao sistema Business Objects é efectuado a partir de um ambiente Web, que é responsável por redireccionar os pedidos dos utilizadores para o servidor de

Business Objects. Na figura 18, identifica-se um ambiente de Business Objects do ponto de vista funcional e de uma perspectiva de serviços.

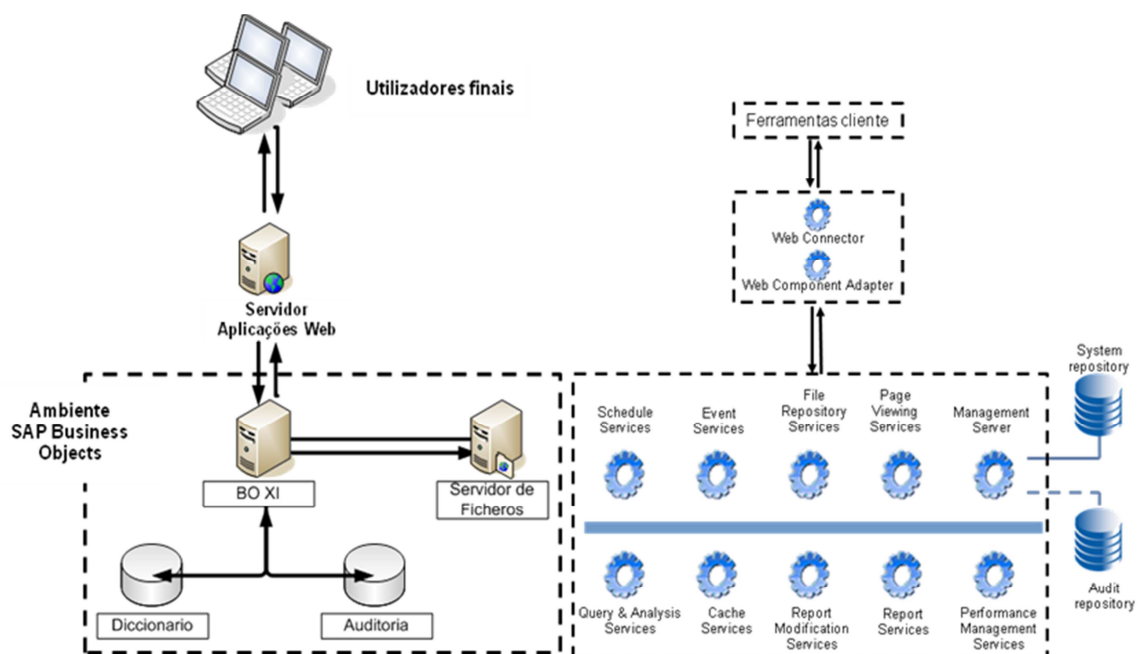


Figura 19 - Business Objects do ponto de vista funcional e de uma perspectiva de serviços.

Fonte: (BusinessObjects 2009)

6.2.1.1. Escalabilidade

A solução Business Objects Enterprise baseia-se numa arquitectura de serviços modular, dinâmica e flexível. Isto permite, em caso de necessidade, adicionar recursos à solução para reforçar áreas de desempenho e inclusivamente acrescentar a tolerância a falhas através de uma arquitectura de redundância e cluster.

6.2.2. SAP Business Objects Strategy Management

A arquitectura actual do SAP Strategy Management é caracterizada pela sua estrutura multi-nível orientada a aumentar o desempenho, escalabilidade e flexibilidade da solução. O “front end” é essencialmente um browser com lógica de negócio baseado no NetWeaver Composition Environment Application Server. O acesso e análise dos dados OLAP é gerido pelo par de componentes Internet Publisher (IP) e Application Server (AS). O componente IP providencia uma camada de abstracção que gere os metadados OLAP enquanto o componente AS é o motor OLAP associado. (SAP 2008 p.113)

A ilustração seguinte (Figura 20) detalha a arquitectura actual em *run-time*. A opção SAP Business Objects Enterprise é opcional, visto que o o SSM pode ser configurado em modo *stand-alone* de forma a não incluir o SAP BOE.

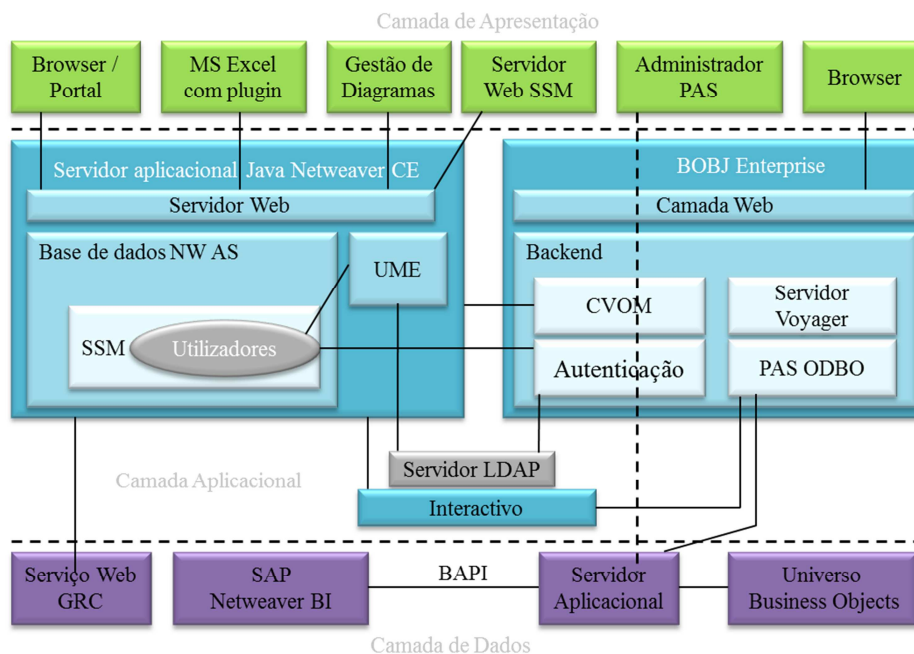


Figura 20 - Arquitectura do Strategy Management 7.5.

Fonte: (SAP 2008)

6.2.2.1. Nível Aplicacional SSM

O Nível Aplicacional no SSM é composto pelo NetWeaver Composition Environment 7.1, este nível pode ser distribuído por um hardware cluster, por uma única máquina dedicada ou por outros componentes intermédios, dependendo da dimensão necessária. Para uma configuração típica de SSM, a parcela NetWeaver Composition Environment (CE) requer a maior fatia de alocação de recursos de memória e CPU, esta fatia aumenta com o número de utilizadores finais e com o número de aplicações Strategy Management distribuídas. (SAP 2008, p.115)

6.2.2.2. Nível Internet Publisher SSM

O segundo nível dentro da arquitectura SSM consiste no servidor Internet Publisher (IP) que é usualmente distribuído na mesma máquina que o componente NetWeaver CE, embora possa ser opcionalmente atribuído a uma máquina dedicada. O Internet Publisher é uma aplicação que gere as conexões entre a camada NetWeaver e os motores de cálculo do Servidor Aplicacional (AS). Em termos de requisitos de recursos, o IP executa um procedimento para cada pedido recebido da camada NetWeaver CE, desta forma é necessário um servidor “multi-processor” com memória suficiente para cada uma das conexões concorrentes, assim como acesso rápido ao subsistema de *caching*. Estes requisitos crescem proporcionalmente ao aumento de utilizadores concorrentes. (SAP 2008, p.125)

6.2.2.3. Servidor Aplicacional SSM

O terceiro nível é representado pelo motor de cálculo Application Server (AS). Este componente fornece, em conjunto com as parcelas de cálculo e escrita da solução, o local de armazenamento de dados. Para melhor desempenho, dever-se-á dedicar ao AS um servidor próprio. A configuração óptima e localização do componente AS depende do volume de dados, da complexidade dos cálculos e da necessidade de actualização dos dados. Para acesso em tempo real aos dados, o AS pode, dinamicamente, seleccionar uma variedade de fontes de dados incluindo o NW/BI. (SAP 2008, p.119)

O Servidor Aplicacional (AS) está suportado em várias plataformas que incluem Windows, HP/UX, IBM AIX, versões Sun Solaris de UNIX, versões SUSE e RedHat de Linux. (op. cit., p.119)

6.2.2.4. Gestão dos Utilizadores

O SAP Business Objects Strategy Management suporta duas opções para gestão dos utilizadores, a opção *stand-alone* que utiliza os mecanismos de autenticação e gestão de utilizadores presentes na plataforma SAP NetWeaver, e em particular o SAP NetWeaver UME, e como segunda opção a plataforma SAP Business Objects Enterprise. (SAP 2008, p.147).

É necessário configurar as propriedades Java no SAP NetWeaver Administrator para especificar qual a localização a utilizar pelo Strategy Management na selecção dos utilizadores, UME ou SAP Business Objects. Por defeito, a configuração está orientada à gestão dos utilizadores pelo UME. (op. cit., p.148).

O *User Management Engine* (UME) providencia as funções necessárias a gerir dos utilizadores, grupos e perfis no SAP NetWeaver Application Server (AS). Caso se

opte pela gestão dos utilizadores no BOE, a informação dos utilizadores será retirada do repositório de gestão de utilizadores do BOE, informação essa que contém a lista de utilizadores, lista de grupos e propriedades correspondentes. (op. cit., p.149)

6.2.2.5.Interface do Utilizador

O browser que serve como interface no SSM 7.5 é uma apresentação lógica que coloca em cache determinada informação e com isto permite um movimento rápido entre todos os componentes do interface do utilizador. Esta apresentação lógica está construída em HTML e JavaScript. Todos os pedidos http são gerados utilizando *xml/Http Request* ou alguma acção HTML. (SAP 2008, p.128).

6.2.2.6.Integração de Dados

Para a integração dos interfaces SAP Business Objects Voyager ou WebIntelligence com os dados multidimensionais do Strategy Management é necessário de um conector OLE DB para OLAP (ODBO). Este ODBO é uma especificação Microsoft para dados multidimensionais, trata-se de um standard Windows API para troca de metadados e dados entre um cliente OLAP e servidor. A linguagem standard usada no interface ODBO é MDX. (SAP 2008, p.116).

A implementação do SSM-ODBO permite aos clientes ODBO o acesso a dados relacionais e metadados que representam os conceitos de estratégia e a lógica de negócio presentes no Servidor Aplicacional NetWeaver em combinação com os dados OLAP presentes no Servidor Aplicacional SSM. Ficam assim disponíveis dados de estratégia, e a informação relativa a Perspectivas, Objectivos e KPI's. (op. cit., 116).

6.2.2.7.Ambientes

A equipa de instalação recomenda a instalação de um ambiente de desenvolvimento e um de produtivo, podendo existir um ambiente de testes intermédio. Na organização foram instalados dois ambientes. Os seguintes componentes têm de ser transferidos entre os ambientes instalados: a) Ficheiros personalizados do internet Publisher; b) Componentes aplicativos armazenados na base de dados do NetWeaver CE; c) Utilizadores e Grupos do UME; d) Propriedades globais do SAP Business Objects Strategy Management; e) Definições de Agendamento (Scheduling); f) Conexões dos Modelos; g) Estrutura do Modelo PAS. (SAP 2008, p.114).

Todos os objectos e definições criados nas componentes aplicativos do SAP Business Objects Strategy Management estão guardados em registos da base de dados do SAP NetWeaver CE. Estes incluem estratégia, scorecards, objectivos, iniciativas, KPI's, comentários etc. Estes objectos podem ser transportados para as diferentes instâncias do SAP Business Objects Strategy Management. (op. cit., p.114)

7. APRECIÇÕES FINAIS

9.1. Conclusão

Pode-se afirmar que o principal objectivo deste trabalho – melhorar/monitorizar o desempenho de uma empresa – foi concretizado, como é perceptível através da figura 20:

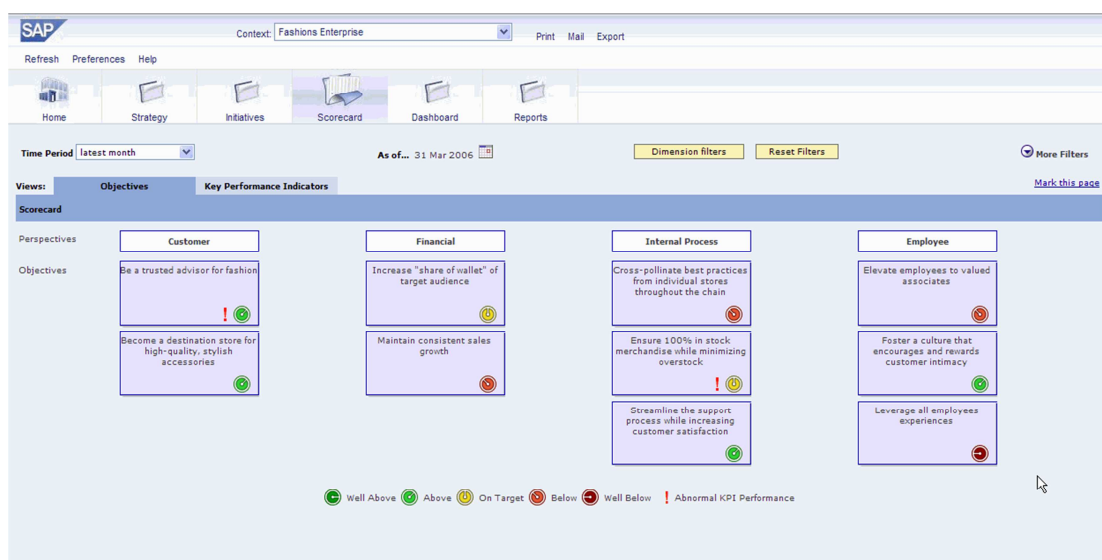


Figura 21 - Scorecard - Painel inicial com demonstração dos semáforos.

Fonte: (SAP 2008)

Com este painel a empresa passou a conseguir monitorizar o seu desempenho de forma automática, tendo uma clara percepção do caminho que estava a seguir. Isto, não só ajudou a manter os colaboradores motivados, pois passaram a perceber o impacto do seu trabalho na estratégia da empresa, mas também ajudou a identificar quais os

objectivos e indicadores mais críticos, podendo assim, concentrarem-se mais na sua execução/melhoria.

Tornou-se muito mais fácil acompanhar as alterações e a execução dos objectivos, indicadores e iniciativas por perspectiva dentro de cada departamento.

Este projecto permitiu, também, centralizar os dados, pois os vários ficheiros excel onde estava contida toda a informação, foram substituídos pela aplicação. Os colaboradores passaram a registar os valores reais e os valores de meta no interface de entrada e aprovação. Graças ao processo de workflow da aplicação, a aprovação dos dados passou a ser realizada de forma mais prática e eficaz.

Com toda a informação em sistema disponível, passou a ser muito mais fácil criar cenários hipotéticos e ter uma visibilidade total da informação estratégica em dashboards dinâmicos. Os colaboradores conseguem agora ter uma visibilidade da informação com maior nível de detalhe, actualizar a informação de forma manual ou programá-la em tempo real, construir relatórios consoante as suas necessidades e fazer o tratamento dos dados e formatá-los conforme desejarem.

Antes, a empresa onde foi implementada a solução, não conseguia ter a percepção da situação da organização, ou seja, se estava a ir no caminho certo para atingir os objectivos propostos e a estratégia. Cada departamento tinha os seus objectivos e tentava atingi-los da melhor forma possível, mas não conseguiam ter a certeza se o seu cumprimento estava alinhado com a estratégia da empresa.

É de reforçar a ideia que existe uma necessidade de gestão da estratégia nas organizações e de alinhar essa estratégia com os objectivos e indicadores. É fundamental desenvolver e comunicar uma estratégia dando, assim, aos departamentos e gestores uma melhor imagem e uma melhor compreensão de como reencaminhar essa mensagem a todos os colaboradores da empresa. Um sistema de gestão da estratégia reúne os objectivos de uma organização, os seus indicadores, iniciativas e métricas para medir o progresso alcançado. Estes sistemas chamam a atenção dos gestores para as métricas de

desempenho mais importantes que, em consequência, conduzem para o sucesso de todas as áreas e funções da empresa.

7.1. Limitações/dificuldades do projecto

As principais dificuldades do projecto foram as seguintes:

1. A burocracia envolvida, nomeadamente, na aprovação de documentos, levando a que o projecto tivesse uma duração superior à média (120 vs. 80 dias);
2. Alguns objectivos fixados inicialmente foram muito vagos e com metas quantitativas mal definidas. Isto levou a que, alguns indicadores fossem alterados no decorrer do projecto, devido à sua abrangência e falta de objectividade.

7.2. Sugestões para trabalhos futuros

Anteriormente, foi referido que para além das perspectivas, eficácia, eficiência e qualidade, foram também implementadas as perspectivas respectivas aos recursos humanos e recursos financeiros. Contudo, estas duas últimas não foram desenvolvidas, na medida em que não foram criados quaisquer indicadores para medir o desempenho das mesmas.

Assim, um trabalho futuro seria o desenvolvimento de indicadores que fossem capazes que medir os recursos da empresa, não só em termos humanos, mas também em termos financeiros. Este trabalho seria importante pois, a organização teria a capacidade de aferir se os recursos disponíveis são suficientes e se são utilizados da melhor forma possível.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMEInfo. (2008). Balanced Scorecard, from <http://www.ameinfo.com/> (Consultado em: 2010-11-02).
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Norreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15, 107-134.
- Charan, R., & Colvin, G. (1999). Why CEOs Fail. *Fortune*, 139, 68-78.
- Collins, J. (1999). Turning Goals Into Results: The Power of Catalytic Mechanisms. *Harvard Business Review*, Julho-Agosto, 52-63.
- Cruz, C. P. d. (2009). Balanced Scorecard - Concentrar uma no que é Essencial (2ª Edição ed.). Porto: Vida Económica.
- GEADAP. (2009). Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública (Consultado em: 19-10-2011).
- Henderson, B. D. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, 139-143.
- Kaplan, R. S. (1988). One cost system is not enough. Janeiro-Fevereiro, 61-66. (Consultado em: 21-11-2010).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro, 71-79. (Consultado em: 20-11-2010).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. 39(1), 53-79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, Fevereiro, 52-63.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement - past, present and future. *Management Decisions - Emerald*, 41/8, 680-687.
- Neves, J. C. d. (2011). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa* (2ª Edição ed.): Texto Editores.
- Paulos, A. M. V. (2009). Criação e Partilha de Conhecimento em Comunidades de Prática Electrónicas: Factores potenciadores e constrangedores. Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, Universidade Técnica de Lisboa.
- Pedro, J. M. (2004). O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público. *Informação e Informática*, 28, 14-23.
- Pinto, F. J. S. (2004). A Avaliação da Performance e o Balanced Scorecard no Contexto da Reforma da Administração Pública.
- Pinto, F. J. S. (2008). Aplicação do Balanced Scorecard no Serviço Social. *Modos - Serviço Social do Grupo Alébrica*.
- SAP. (2008). SAP Strategy Management 7.0. SAP AG.
- BusinessObjects. (2009). BusinessObjects Enterprise XI 3.0/3.1: Designing and Deploying a Solution. SAP AG.
- Balanced Scorecard Institute. (2008). Using the Balanced Scorecard to Align Your Organization. 4. (Consultado em: 2010-11-20).
- Balanced Scorecard Institute. (2009). Veolia Water Uses Balanced Scorecard to Drive North American Strategy. 2. (Consultado em: 2010-11-13).
- BalancedScorecardInstitute. (2010). Balanced Scorecard Institute, from <http://www.balancedscorecard.org/> (Consultado em: 2010-11-14).

- Administrativa, A.-A. p. a. M. (2008). Rede Comum do conhecimento Retrieved 27-03-2011, from <http://www.rcc.gov.pt>
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*: John Wiley & Sons, Inc.
- Turban, E., Sharda, R., Aronson, J. E., & King, D. (2008). *Business Intelligence: a managerial approach*: Pearson Education, Inc.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro, 65-77. (Consultado em: 2011-10-23).

8.1. Referências legislativas

- Decreto-Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro - Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública. Disponível em: https://www.siadap.gov.pt/Docs/Lei_66-B_de_2007.pdf (Consultado em: 19-10-2011).