

# Data Warehouse

1º Semestre



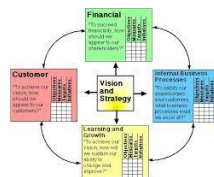
## Mestrado em Desenvolvimento de Software e Sistemas Interativos

Instituto Politécnico de C.Branco

11ª Edição – 2021/22

### Slides #1 - Balanced Scorecard

Eurico Lopes



V.09-18-09-19

1

## Indice

- **Balanced Scorecard**
  - ❑ As métricas tradicionais
  - ❑ A necessidade
  - ❑ BSC - 4 Perspectivas
    - Perspectiva Financeira
    - Perspectiva Cliente
    - Perspectiva Operativa
    - Perspectiva Inovação
  - ❑ BSC - 4 Processos
  - ❑ Medidas Estratégicas vs. Diagnóstico
  - ❑ BSC – Exercício Prático
  - ❑ BSC – Soluções / Referências
  - ❑ BSC – Bibliografia Complementar



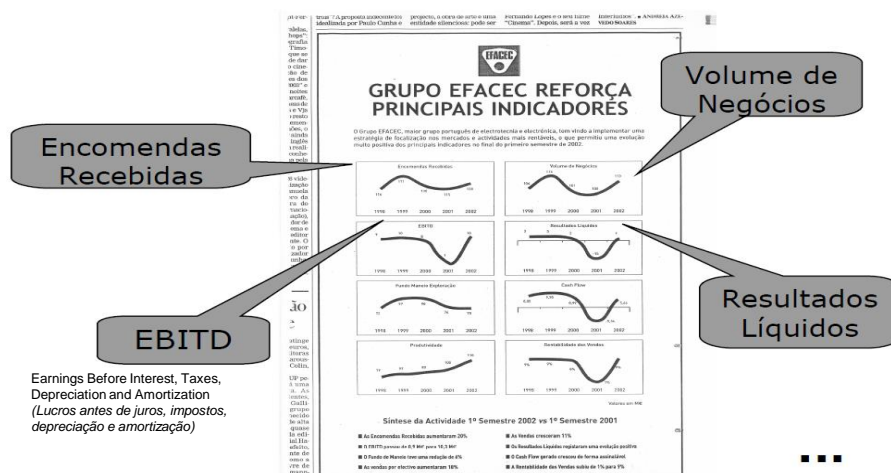
2

# BSC – Balanced Scorecard

## Objetivos

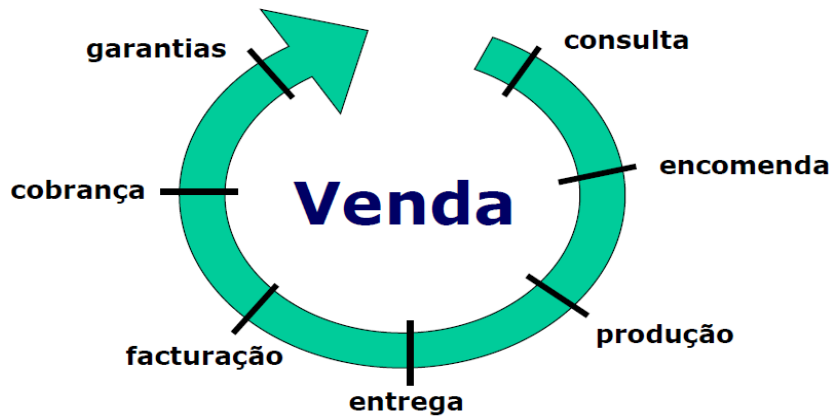
- Depois de concluir este tópico, você deve compreender que:
  - Um DW serve um propósito de negócio e não um capricho tecnológico;
  - Os BSC são um método alternativo de monitorização do desempenho de negócios, em oposição aos tradicionais indicadores financeiros;
  - Os BSC são uma das justificações para a criação de um DW.

# BSC – As Métricas Tradicionais



## BSC – As Métricas Tradicionais

Quando é que a Venda é Venda ?



## BSC – A Necessidade

### ■ Alguns casos (quase) recentes...

07 de julho, 2002 - Publicado às 18h29 GMT  
**Conselho sabia de problemas na Enron, diz Senado dos EUA**

Law/Legal

**SEC** - **WorldCom** - "Former WorldCom CEO guilty on all counts," ... "Bernard Ebbers, the once-swaggering CEO of WorldCom, was convicted Tuesday of engineering the largest corporate fraud in U.S. history -- an \$11 billion accounting scandal that capsized the big telecom company three years ago." ... "The verdict marked a colossal fall for Ebbers, who had turned a humble Mississippi long-distance provider into a global telecommunications power, swallowing up companies along the way and earning the nickname 'Telecom Cowboy.'" ... "A federal jury in Manhattan returned guilty verdicts on all nine counts, including securities fraud, conspiracy and lying to regulators -- a

Em agosto e setembro de 2008, a crise, acumulada desde 2007, chegou ao auge, com a estatização dos gigantes do mercado de empréstimos pessoais e hipotecas - a *Federal National Mortgage Association* (FNMA), conhecida como "Fannie Mae", e a *Federal Home Loan Mortgage Corporation* (FHLMC), apelidada de "Freddie Mac" - que estavam quebradas. Logo em seguida, veio o pedido de concordata do tradicional banco de investimentos *Lehman Brothers*, com mais de 150 anos de existência e um dos pilares financeiros de *Wall Street*, e a venda, ao *Bank of America*, da corretora *Merrill Lynch*, uma das maiores do mundo. [2]

### ■ e a próxima será ?

## BSC – A Necessidade

**MicroStrategy**

Best in Business Intelligence

Since 1989, MicroStrategy has helped businesses make better decisions through better insight from their data. The MicroStrategy Business Intelligence platform offers an integrated solution to all business data query, reporting and advanced analytical needs, and distributes insight to users at their desks and on-the-go. For thousands of satisfied customers worldwide and hundreds of technology and integration partners, MicroStrategy delivers the most powerful, complete solution for business intelligence.



**Rolls-Royce**



RB211-22 series

Development and testing

The RB211's complexity required a lengthy development and testing period. By Autumn 1969 Rolls-Royce was struggling to meet the performance guarantees to which it had committed: the engine had insufficient thrust, was over-weight and its fuel consumption was too high. The situation deteriorated further when in May 1970 the new *Hyfl* fan stage, after passing every other test, shattered into pieces when a *chuckon* was fired into it at high speed.<sup>[1]</sup> Rolls had been developing a titanium blade as an insurance against difficulties with *Hyfl*, but this meant extra cost and more weight. It also brought its own technical problems when it was discovered that only one side of the titanium billet was of the right metallurgical quality for blade fabrication.

In September 1970, Rolls-Royce reported to the government that development costs for the RB211 had risen to £170.3 million - nearly double the original estimate. Furthermore the estimated production costs now exceeded the £230.375 selling price of each engine.<sup>[2]</sup> The project was in crisis.<sup>[3]</sup>

Lançou num só ano os proveitos dos *upgrades* expectáveis dos anos seguintes...

10 anos a amortizar custos de desenvolvimento de um novo motor que não resistiu ao teste da galinha...

... ainda confiam nos relatórios financeiros ?

MDSSI- DW 11ª Ed. 2021/22 - Slides #1 - BSC



7

## BSC – A Necessidade

- O que há de errado com os indicadores financeiros tradicionais ?
  - ❑ Estão focados no passado
  - ❑ Não refletem o valor potencial das iniciativas atuais
  - ❑ Não interferem na satisfação do cliente, qualidade do produto ou serviço, nem na motivação dos colaboradores
  - ❑ Uma boa performance financeira é o resultado de uma boa performance operacional

MDSSI- DW 11ª Ed. 2021/22 - Slides #1 - BSC



8

## *BSC – A Necessidade*

O que é necessário é dotar o negócio de um conjunto de indicadores que permitam ter uma visão eficaz do seu desempenho, e traduzam de uma forma tangível a sua missão e objetivos.

Um **Balanced Scorecard**.

## *BSC – A Necessidade*

- Os americanos Robert Kaplan e David Norton criaram, nos anos 90, o método de avaliação de desempenho empresarial *Balanced Scorecard* (BSC).
- Uma vez definida a estratégia da organização, o BSC traduz em objetivos, indicadores, metas e planos de ação, constituindo a base de um processo de gestão & monitorização.

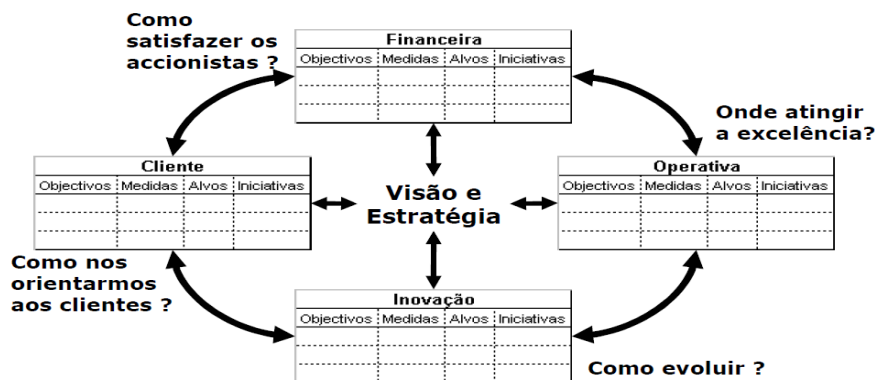
## BSC – A Necessidade



## BSC – A Necessidade



## BSC – 4 Perspectivas



## BSC – Perspectiva Financeira (Exemplos)

| Objectivos   | Indicadores  |
|--------------|--|
| • Sobreviver | • Cash Flow  |
| • Realizar   | Crescimento trimestral<br>• das vendas e da margem operacional |
| • Prosperar  | Aumentar quota de mercado<br>•                                 |

## *BSC – Perspectiva Cliente (Exemplos)*

| Objectivos                | Indicadores  |
|---------------------------|--|
| • Novos produtos          | • Peso das vendas dos novos produtos                           |
| • Fornecedor cumpridor    | Crescimento trimestral<br>• das vendas e da margem operacional |
| • Fornecedor preferencial | • Quotas de penetração nos clientes chave                      |
| • Parcerias               | • Número de iniciativas  |

## *BSC – Perspectiva Operativa (Exemplos)*

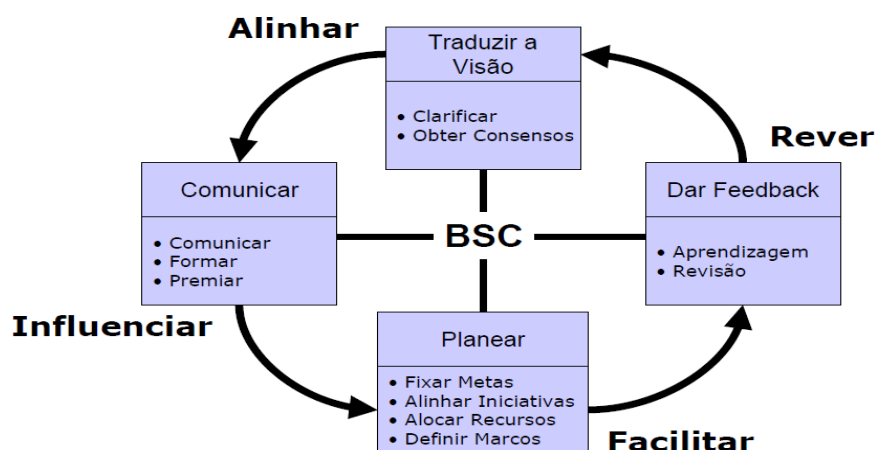
| Objectivos               | Indicadores   |
|--------------------------|---|
| • Novos produtos         | • Lançamentos realizados vs . Planeados                   |
| • Eficiência Produtiva   | Tempos de produção,<br>• custos unitários de produção     |
| • Capacidade tecnológica | Parque instalado vs .<br>• parque da concorrência directa |



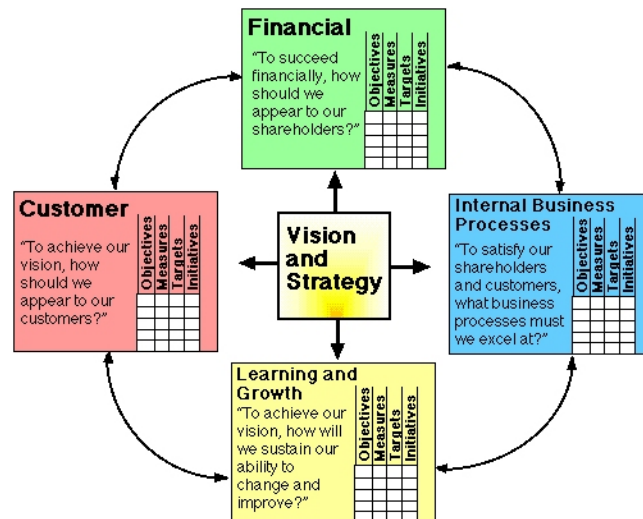
## BSC – Perspectiva Inovação (Exemplos)

| Objetivos  | Indicadores   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos produtos</li> </ul>           | Produtos lançados vs . <ul style="list-style-type: none"> <li>• lançados pela concorrência</li> </ul>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança Tecnológica</li> </ul>    | Tempo necessário para <ul style="list-style-type: none"> <li>• lançar produtos da nova geração</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento contínuo</li> </ul> | Tempo para estabilizar a <ul style="list-style-type: none"> <li>• introdução melhorias</li> </ul>         |

## BSC – 4 Processos



## BSC – 4 Processos



MDSSI- DW 11ª Ed. 2021/22 - Slides #1 - BSC



19

19

### *BSC – Medidas Estratégicas vs. Diagnóstico*

- Um BSC deve ter 4 a 7 medidas por perspectiva. Muitas vezes a existência de mais evidência que algumas delas não são medidas estratégicas.
- **Medidas Estratégicas ≠ Medidas Diagnóstico**
  - Ex: temperatura do corpo, pressão sanguínea
    - O controle destas são importantes para manter o corpo a funcionar, no entanto não garantem, por si só, que somos excelentes em qualquer realização pessoal ou profissional.

MDSSI- DW 11<sup>a</sup> Ed. 2021/22 - Slides #1 - BSC

20

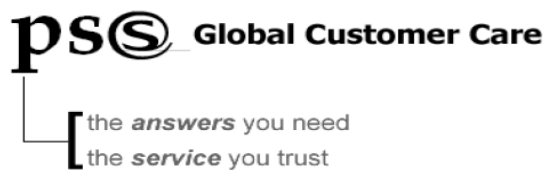
20

## *BSC – Medidas Estratégicas vs. Diagnóstico*

- **Traduzir a estratégia em termos operacionais**
  - De modo que todos possam entendê-la.
- **Alinhar a organização à estratégia**
  - A partir do envolvimento e comprometimento de todos.
- **Transformar a estratégia em tarefa de todos**
  - Por meio da contribuição pessoal para a implementação da estratégia.
- **Converter a estratégia em processo contínuo**
  - Por meio do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia.
- **Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva**
  - Para promover a transformação.

## *BSC – Exercício Prático – Caso PSS*

- **Objectivo**
  - Propor um BSC para a PSS, empresa de Serviços Profissionais que actua na área do Suporte Aplicacional.



PSS global support provides easy access to 1-800 phone support, email/web request service, automatic product notifications, product upgrades and patches, and our enhanced online support services portfolio. We are focused on delivering the right answers where, when, and how you need them and finding the right solutions to problems as they arise.

## BSC – Soluções / Referências

- <http://www.balancedscorecard.org/>
- <http://www.oracle.com/global/es/consultoria/bsc.pdf>
- <http://www.corvu.com/>
- <http://www.sap.com/solutions/sapbusinessobjects/index.epx>
- [http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)



## BSC – Bibliografía Complementar

- Robert S. Kaplan / David P. Norton (Jan'96). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review Article, Harvard Business School Publishing.
  - Disponível em textos auxiliares 2 - Harvard Business Review article BSC.pdf
- Robert S. Kaplan / David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, ISBN-10: 0875846513

