

O estado da arte da ferramenta Balanced Scorecard em Portugal

Case Study

Análise da metodologia

Balanced Scorecard

em mais de 100

organizações em Portugal



Quidgest – Consultores de Gestão, S.A.
R. Castilho n.º 63 – 6.º
1250-068 Lisboa | Portugal
tel. (+351) 213 870 563
fax. (+351) 213 870 697

Quidgest – Ingeniería de Software
Calle Floridablanca, 98 – Ent. 1.º 2.º
08015 Barcelona | España
tel. (+34) 616 893 789

Quidgest – Timor
Bidau Mota Klaran
Dili | Timor-Leste
tel. (+670) 732 68 23

Quidgest – Software Plant
Avenida Ho Chi Min, n.º 677, 1.º
Maputo, Moçambique
tel. (+258) 21 328 360

Quidgest – Software Engineering
Unit. 302 | Langdale House | 11 Marshalsea Road
London SE1 1EN | United Kingdom
tel. (+44) 207 785 72 28



Agenda

- **Introdução ao estudo**
 - Objectivos do estudo
 - Caracterização da amostra



Agenda

- **Introdução ao estudo**
- **Resultados do estudo**
 - Situação de utilização de ferramentas de GE
 - Implementação VS tipo de organização
 - Percepção da metodologia
 - Motivos para a não implementação da metodologia
 - Opinião sobre ferramentas BSC
 - Mapas estratégicos
 - Impactos da utilização do BSC

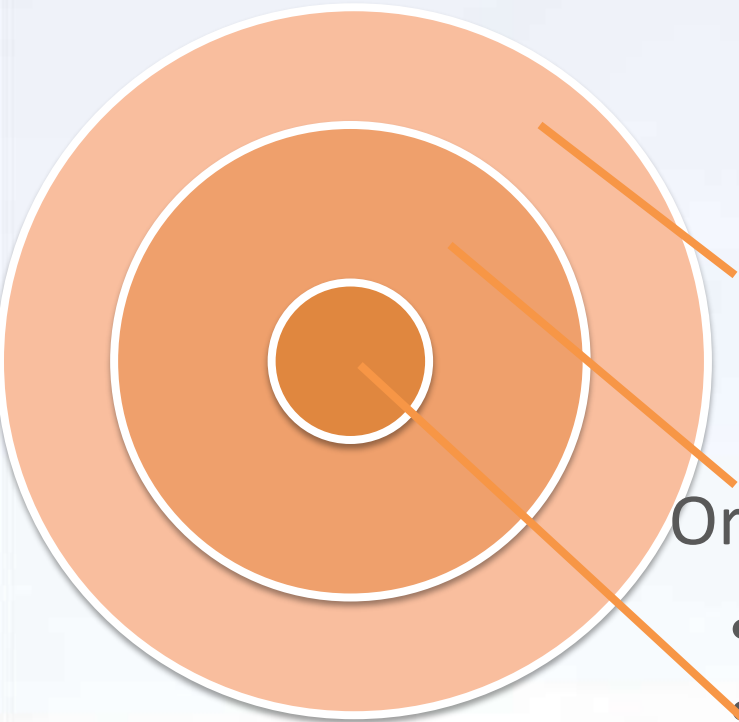
Agenda

- Introdução ao estudo
- Resultados do estudo
- Conclusões a reter



Introdução ao estudo

Objectivos do estudo



Todas as organizações em Portugal

- Percepção da metodologia
- Utilização de ferramentas de GE
- Motivos para não implementar

Organizações com Balanced Scorecard

- Porquê implementar
- Como implementar

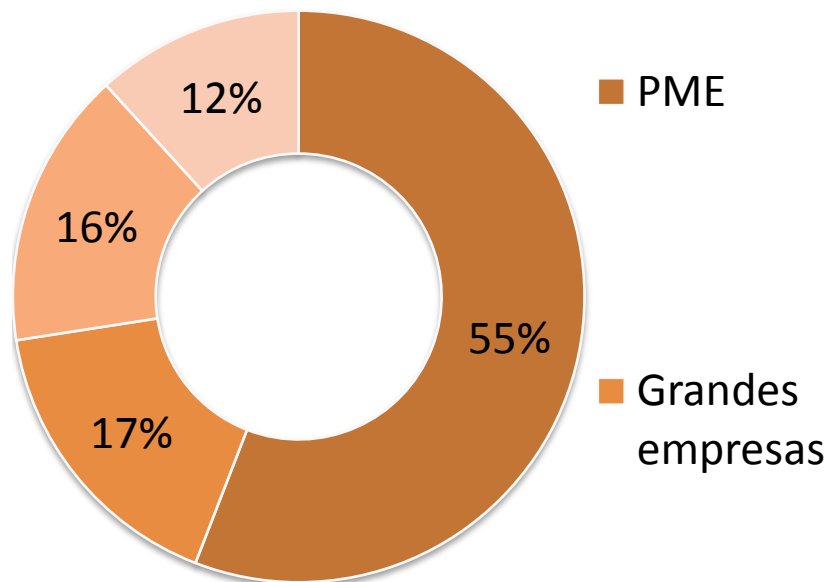
O Balanced Scorecard

- Maiores impactos
- Implicações das ferramentas

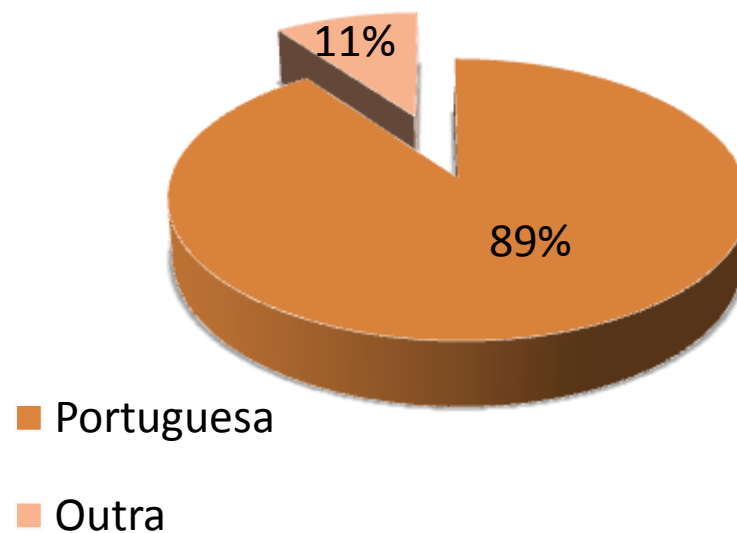
Caracterização da amostra

Dados das organizações

Tipo de organizações



Nacionalidade das organizações



Caracterização da amostra

Exemplos de algumas organizações participantes



MARTIFER



SIEMENS



**ASSEMBLEIA
da REPÚBLICA**

VidaEconómica



carris



Clarke, Modet & C^o
FUNDADA EN 1879

Caracterização da amostra

Exemplos de algumas organizações participantes



Caracterização da amostra

Exemplos de algumas organizações participantes



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Instituto
Português
da **Q**ualidade



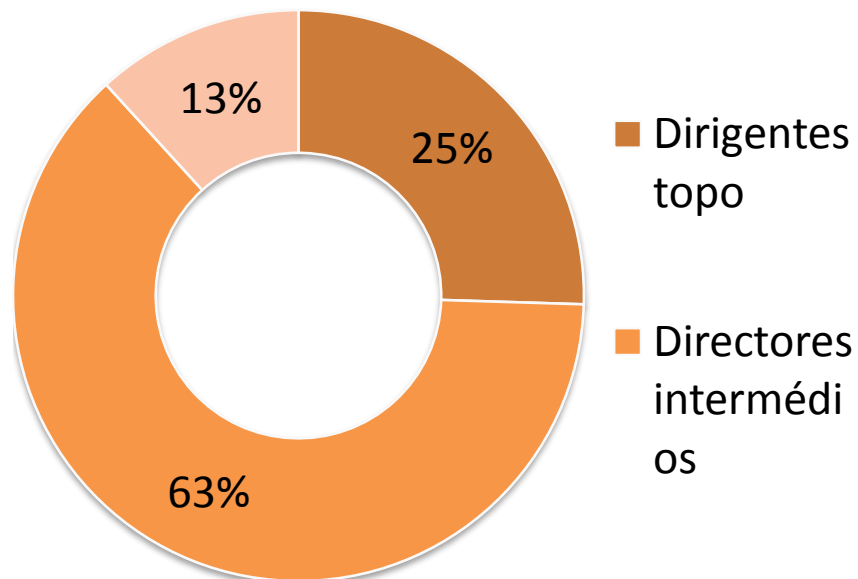
SACEL



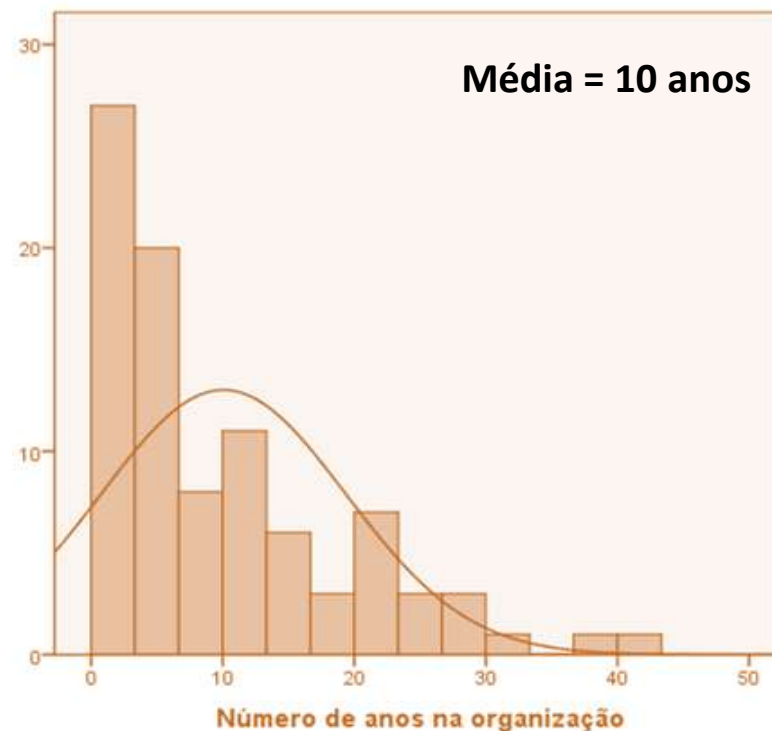
Caracterização da amostra

Os respondentes

Cargo na organização



Longevidade na organização

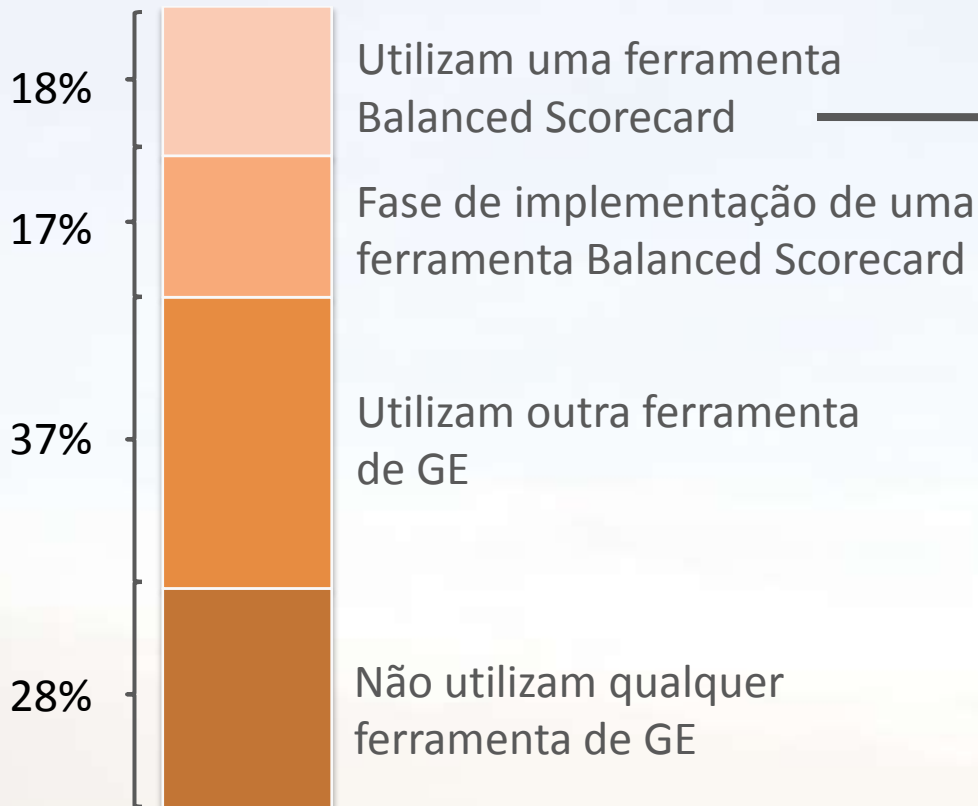


Resultados do estudo

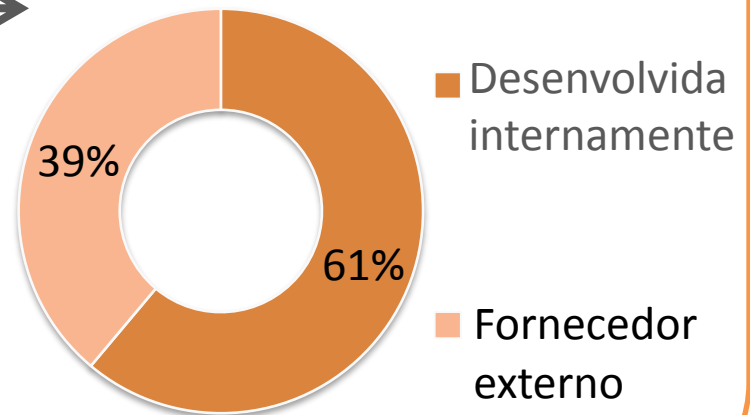
Situação de utilização

Ferramentas de GE

Utilização de ferramentas

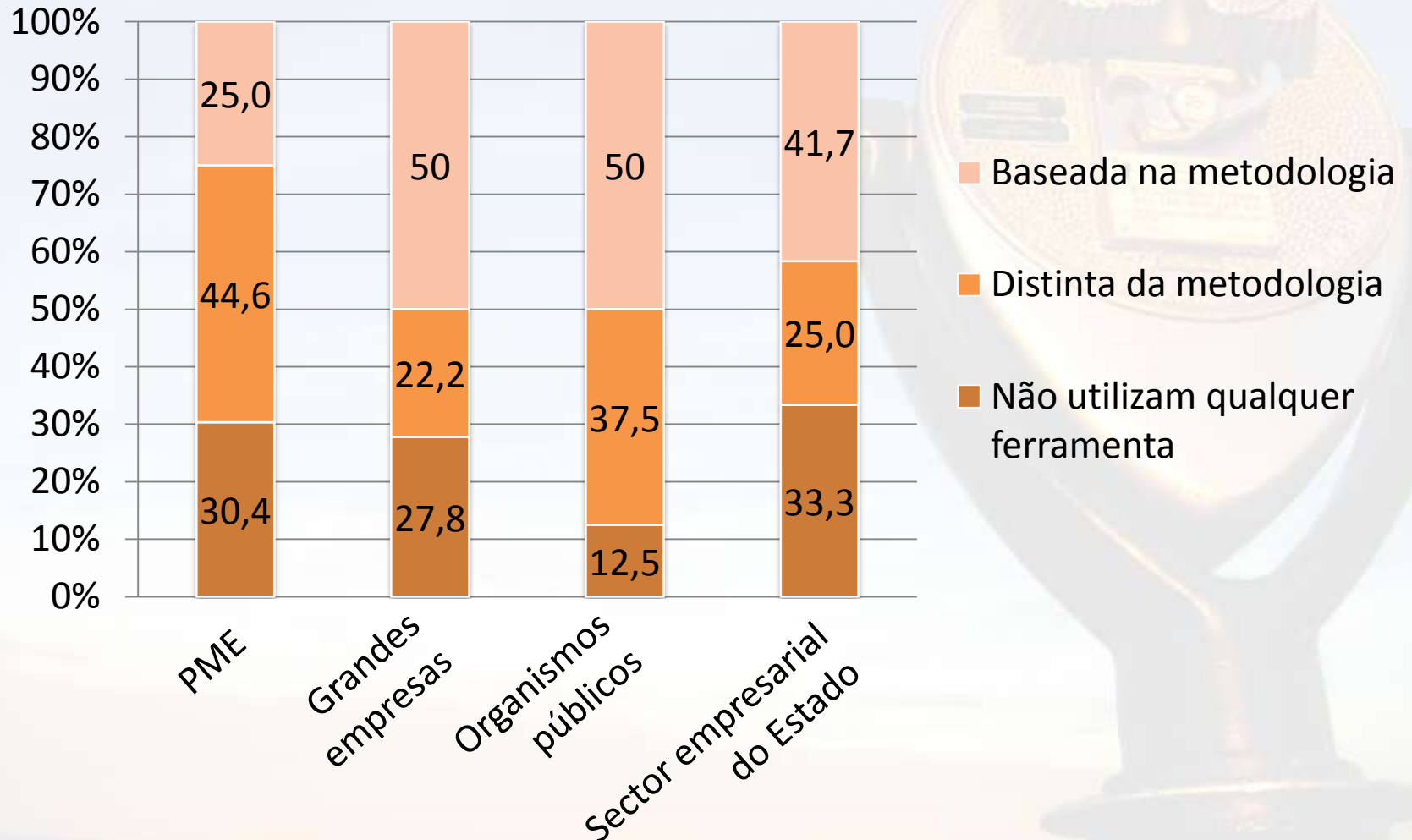


Fornecedor



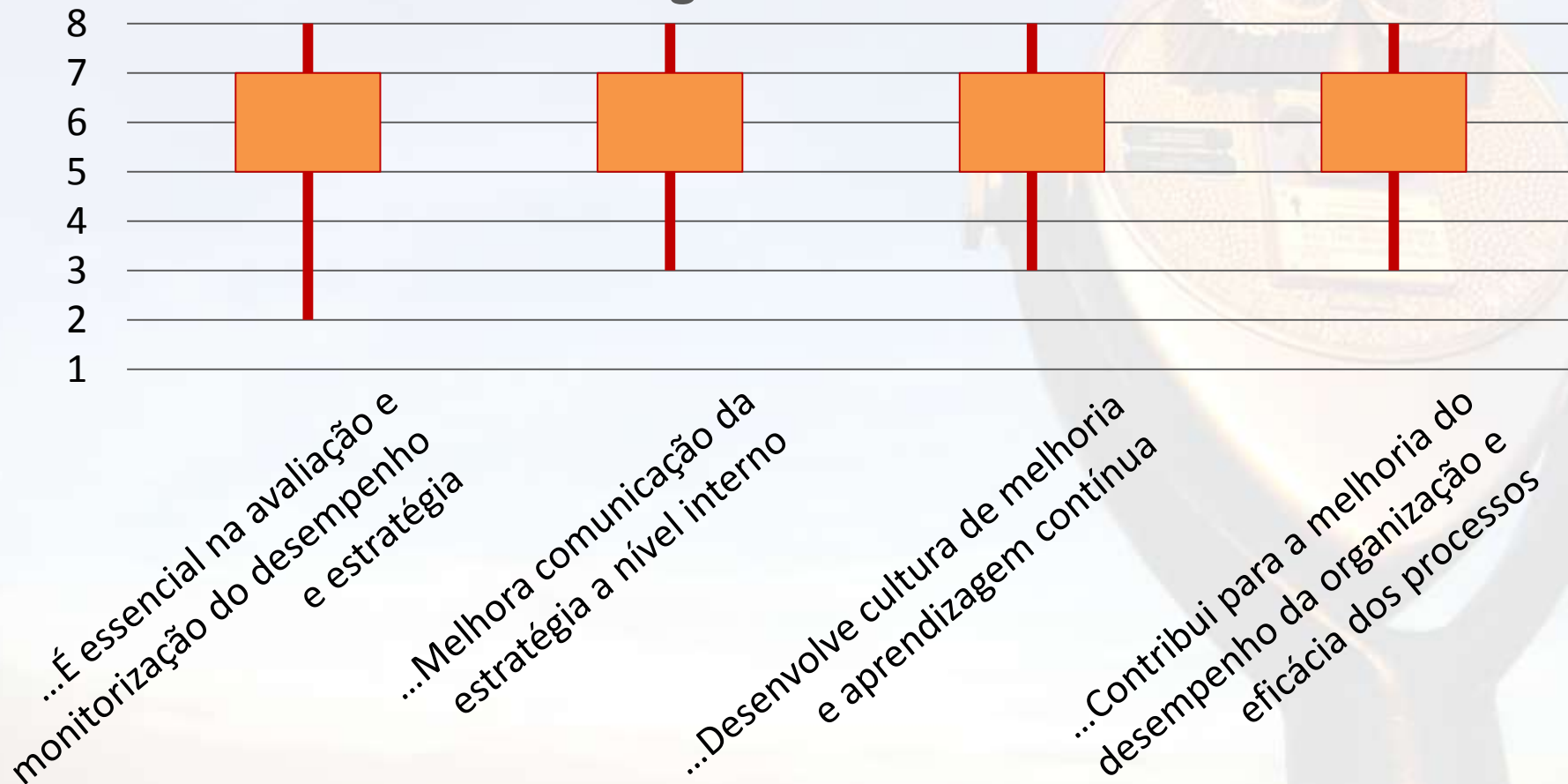
Implementação VS tipo

Utilização de ferramentas face ao tipo de organização



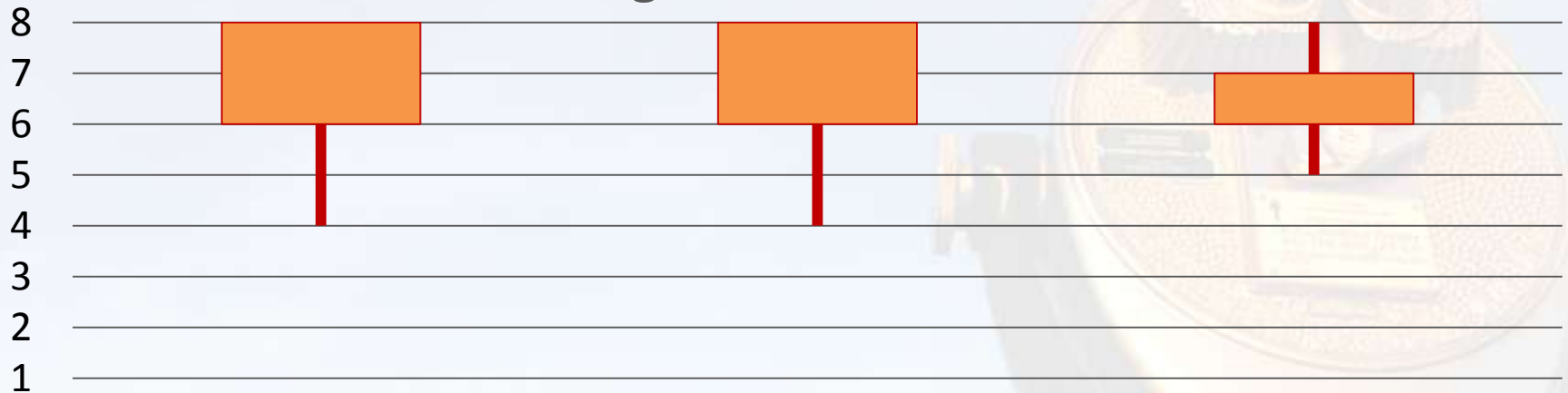
Percepção da metodologia

A metodologia Balanced Scorecard...



Percepção da metodologia

A metodologia Balanced Scorecard...



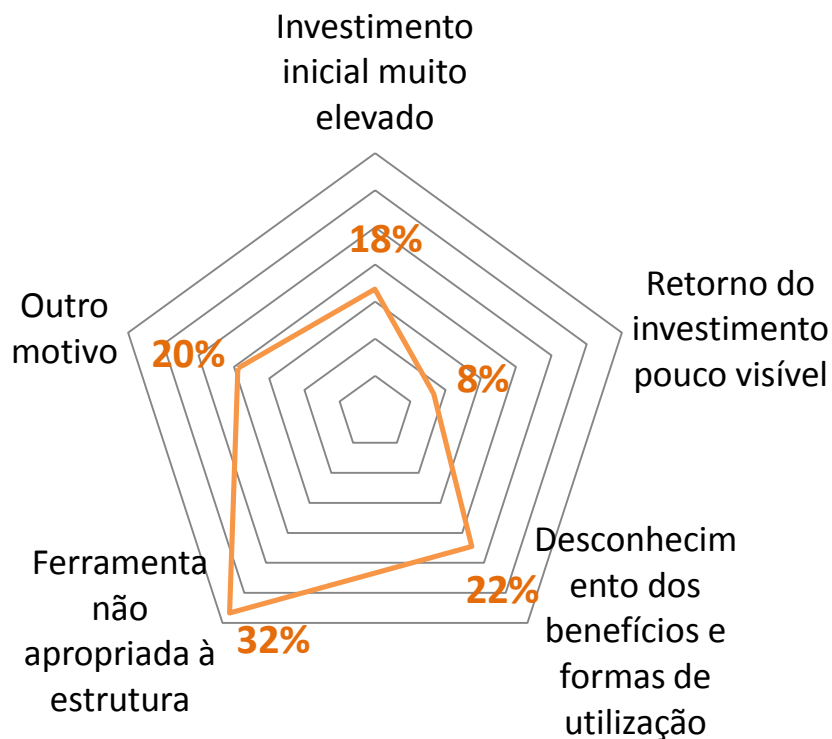
...Traduz estratégia em
objectivos e acções concretas

...Permite maior eficácia na
operacionalização da estratégia

...Permite maior alinhamento
dos indicadores com objectivos

Não adopção da metodologia

Motivos mais comuns



Outros motivos apontados

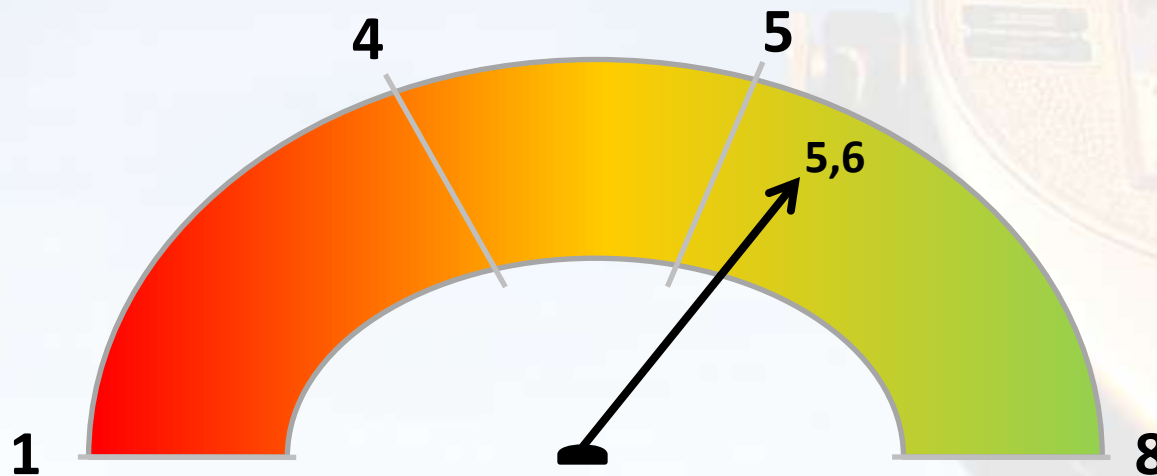
- Organização já utilizam ferramentas próprias
- Aversão à mudança
- Filial nacional não tem poder para tal implementação, num contexto de organização multinacional

Resultados do estudo

Apenas quem utiliza BSC

Ferramentas BSC

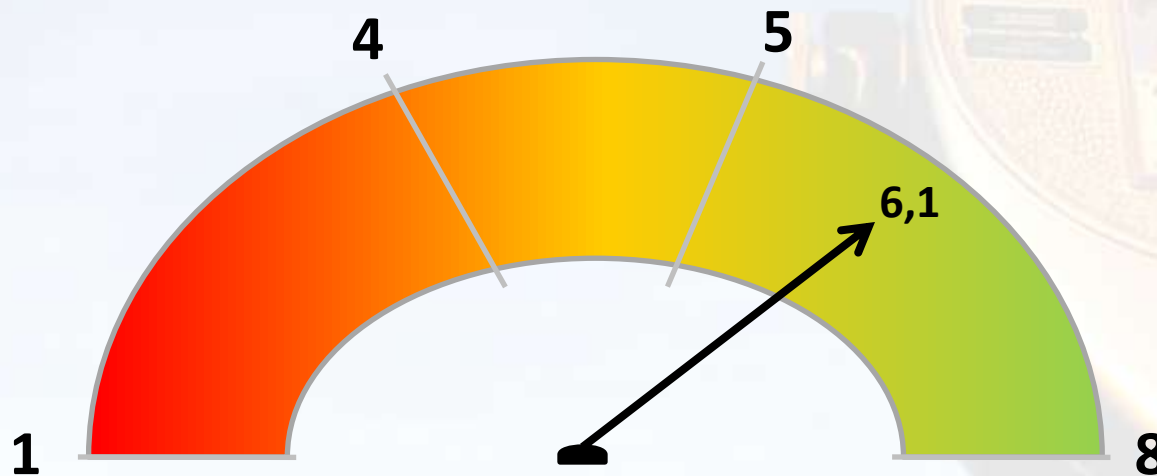
Opinião dos respondentes



“A utilização desta ferramenta constitui uma vantagem competitiva.”

Ferramentas BSC

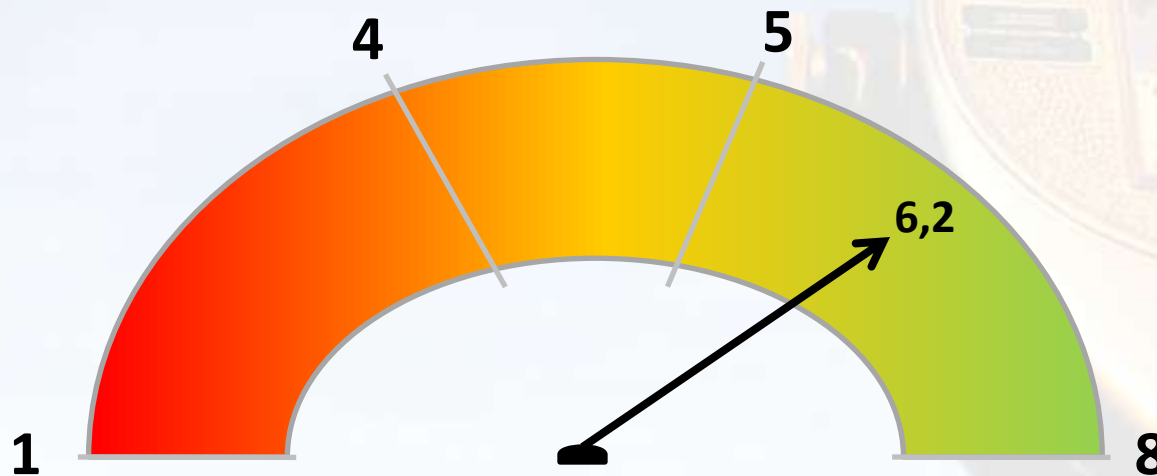
Opinião dos respondentes



“Contribui para a melhoria do desempenho geral da organização.”

Ferramentas BSC

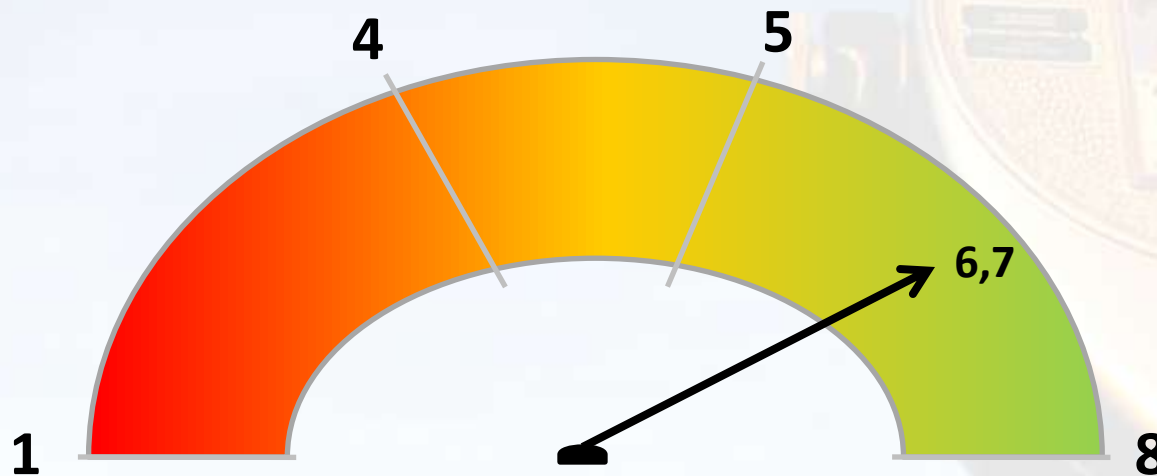
Opinião dos respondentes



“Os ganhos com a sua utilização justificam o investimento efectuado.”

Ferramentas BSC

Opinião dos respondentes



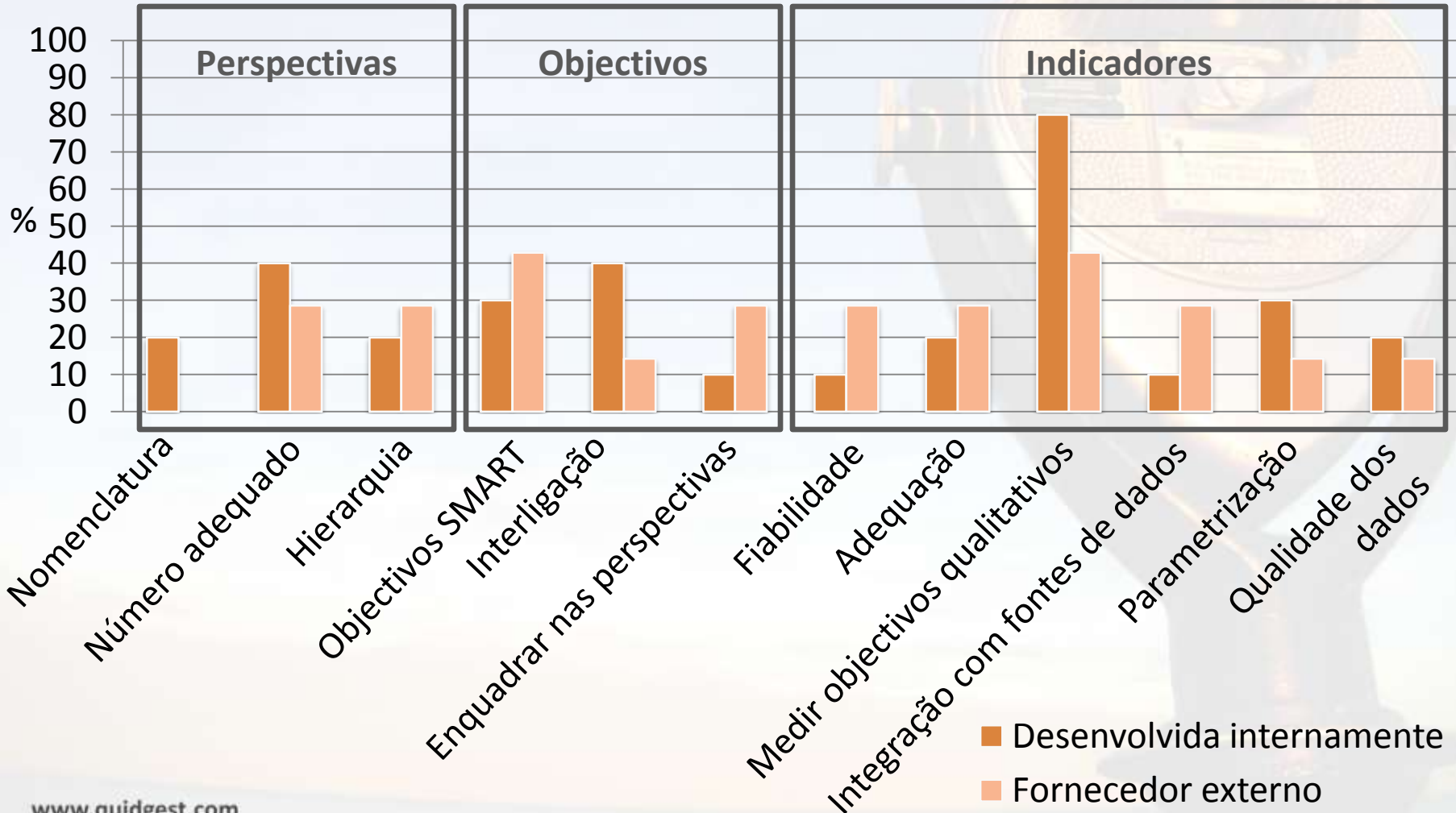
“Maior facilidade na observação contínua do cumprimento dos objectivos.”

Mapas estratégicos

	Desenvolv. Interno	Fornecedor externo
Mapas estratégicos definidos	< 4	4 – 5
Perspectivas utilizadas	4 – 5	4 – 5
Objetivos estabelecidos por mapa	< 10	10 – 15
Indicadores definidos por objetivo	< 2	2 – 3
Objetivos atingidos face aos estabelecidos	> 75%	50% – 75%
Objetivos superados face aos estabelecidos	< 25%	50% – 75%

Mapas estratégicos

Principais dificuldades encontradas



Principais impactos

6 em 10 organizações melhoraram o desempenho individual, das equipas e das unidades orgânicas



Principais impactos

7 em 10 organizações desenvolveram o processo de melhoria contínua e cultura de aprendizagem



Principais impactos

7 em 10 organizações desenvolveram o processo de constante avaliação e actualização da estratégia



Principais impactos

8 em 10 organizações aumentaram a eficácia na operacionalização da estratégia



Principais impactos

8 em 10 organizações encontraram maior facilidade de monitorização contínua e acompanhamento do estado de cumprimento dos objectivos



Principais impactos

8 em 10 organizações melhoraram a comunicação da estratégia da organização a nível interno



Principais impactos

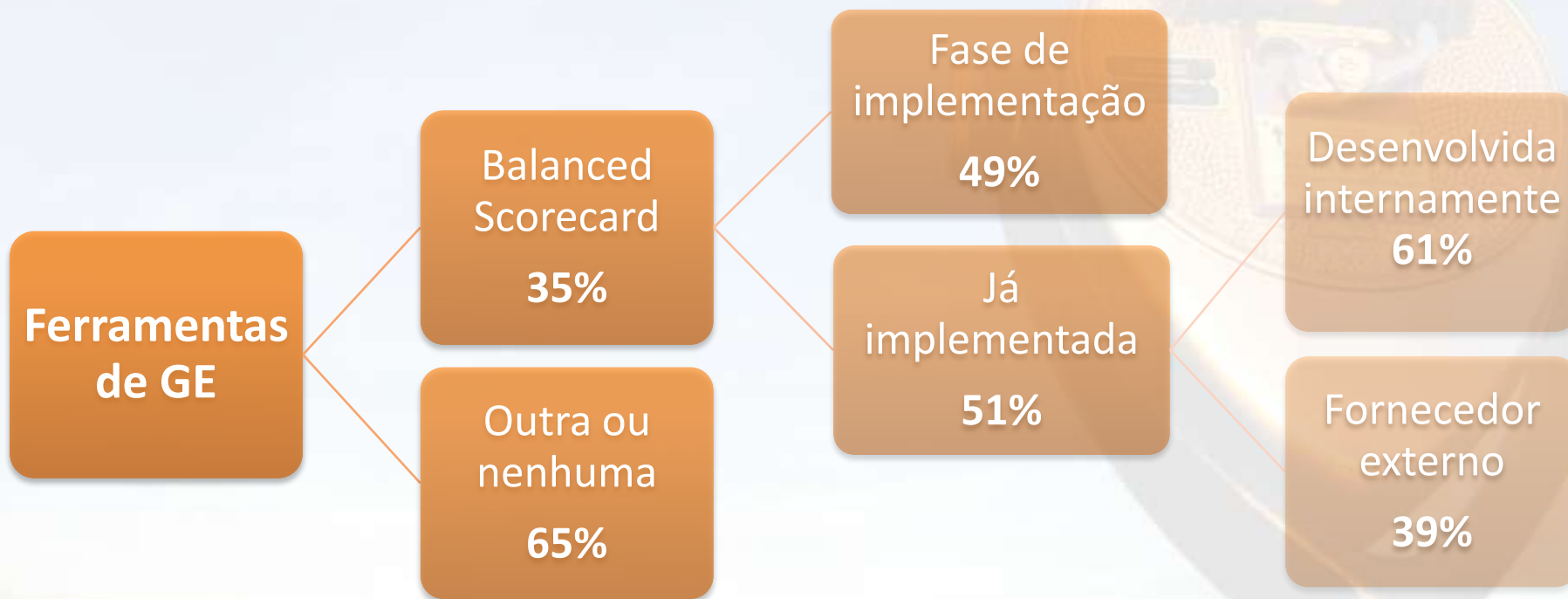
9 em 10 organizações melhoraram o alinhamento estratégico dos indicadores-chave com os objectivos estratégicos a todos os níveis organizacionais



Conclusões a reter

Resumo

Utilização de ferramentas de GE



Uma ferramenta vantajosa...

Percepção e impactos bastante positivos



- Organizações que utilizam



- Organizações que não utilizam



- Alinhamento estratégico
- Comunicação interna
- Monitorização e operacionalização da estratégia

... mas pouco difundida

Pequenas e Médias Empresas VS Grandes empresas

Tecido empresarial nacional

PME



99,5%



22% BSC

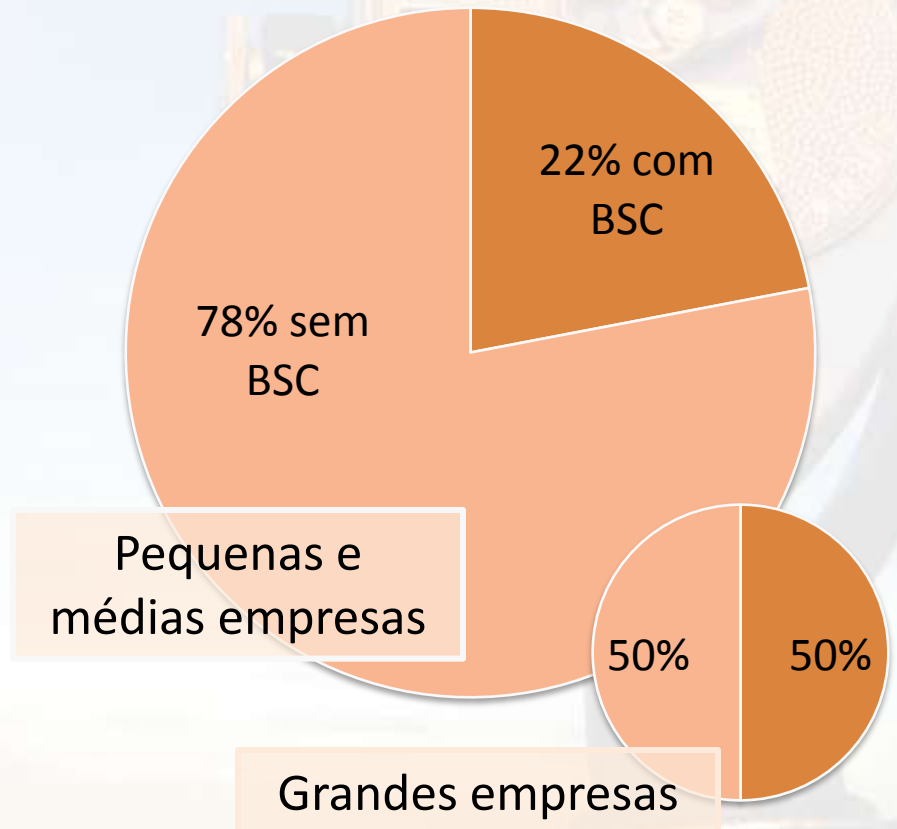
**Grandes
empresas**



0,5%

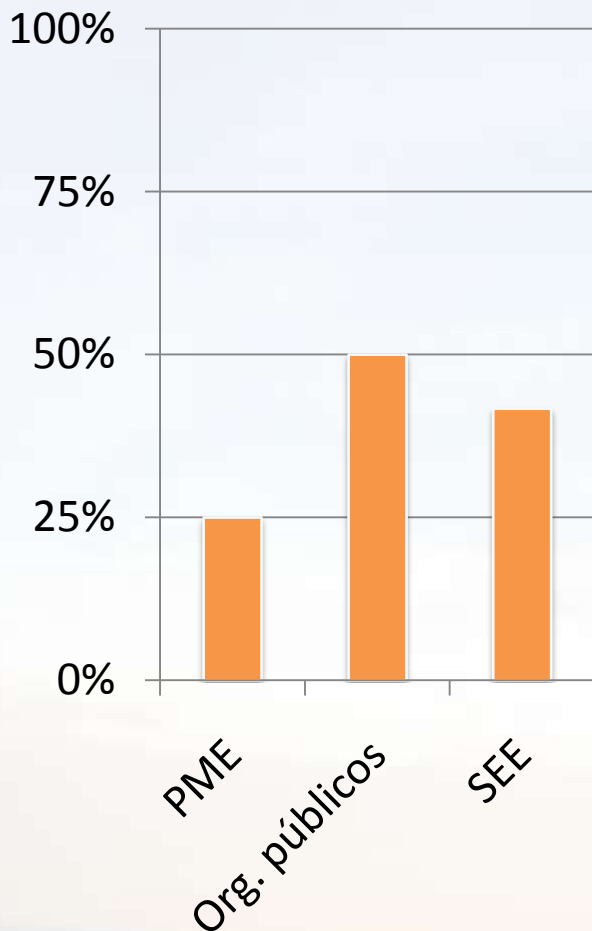


50% BSC



... mas pouco difundida

Pequenas e Médias Empresas VS Organismos públicos



Organismos públicos

Maior receptividade à adopção de ferramentas de Balanced Scorecard

- Implementação por iniciativa própria
- Implementação por imposição de normas superiores

Porquê?

PME

- “Ferramenta não apropriada à estrutura da organização”

Grandes
empresas

- Algumas já utilizam outras ferramentas de controlo

Organismos
públicos

- “Investimento inicial muito elevado” e “Ferramenta não apropriada à estrutura da organização”

Sector
empresarial
do Estado

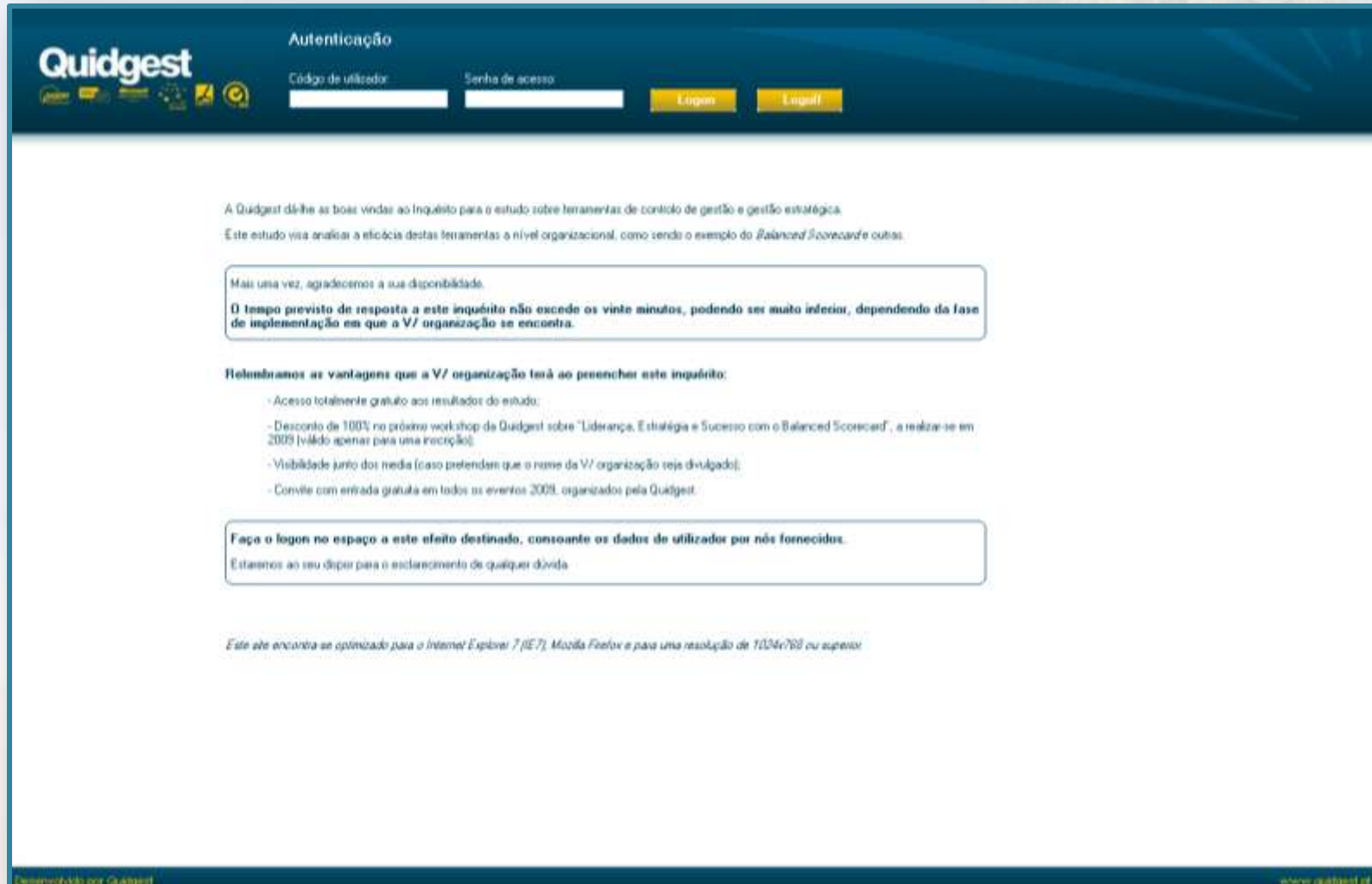
- Algumas organizações indicam usarem ferramentas cuja próxima evolução será o BSC

Obrigada pela vossa atenção!

Anexos

Metodologia utilizada

O inquérito online (introdução e logon)



Quidgest Autenticação

Código de utilizador: Senha de acesso:

A Quidgest dá-lhe as boas vindas ao Inquérito para o estudo sobre ferramentas de controlo de gestão e gestão estratégica.

Este estudo visa analisar a eficácia destas ferramentas a nível organizacional, como sendo o exemplo do *Balanced Scorecard* e outras.

Mais uma vez, agradecemos a sua disponibilidade.

O tempo previsto de resposta a este inquérito não excede os vinte minutos, podendo ser muito inferior, dependendo da fase de implementação em que a V/ organização se encontra.

Relembramos as vantagens que a V/ organização terá ao preencher este inquérito:

- Acesso totalmente gratuito aos resultados do estudo;
- Desconto de 100% no próximo workshop de Quidgest sobre "Liderança, Estratégia e Sucesso com o Balanced Scorecard", a realizar-se em 2009 (válido apenas para uma inscrição);
- Visibilidade junto dos media (caso pretendam que o nome da V/ organização seja divulgado);
- Convide com entrada gratuita em todos os eventos 2009, organizados pela Quidgest.

Faça o logon no espaço a este efeito destinado, consoante os dados de utilizador por nós fornecidos.

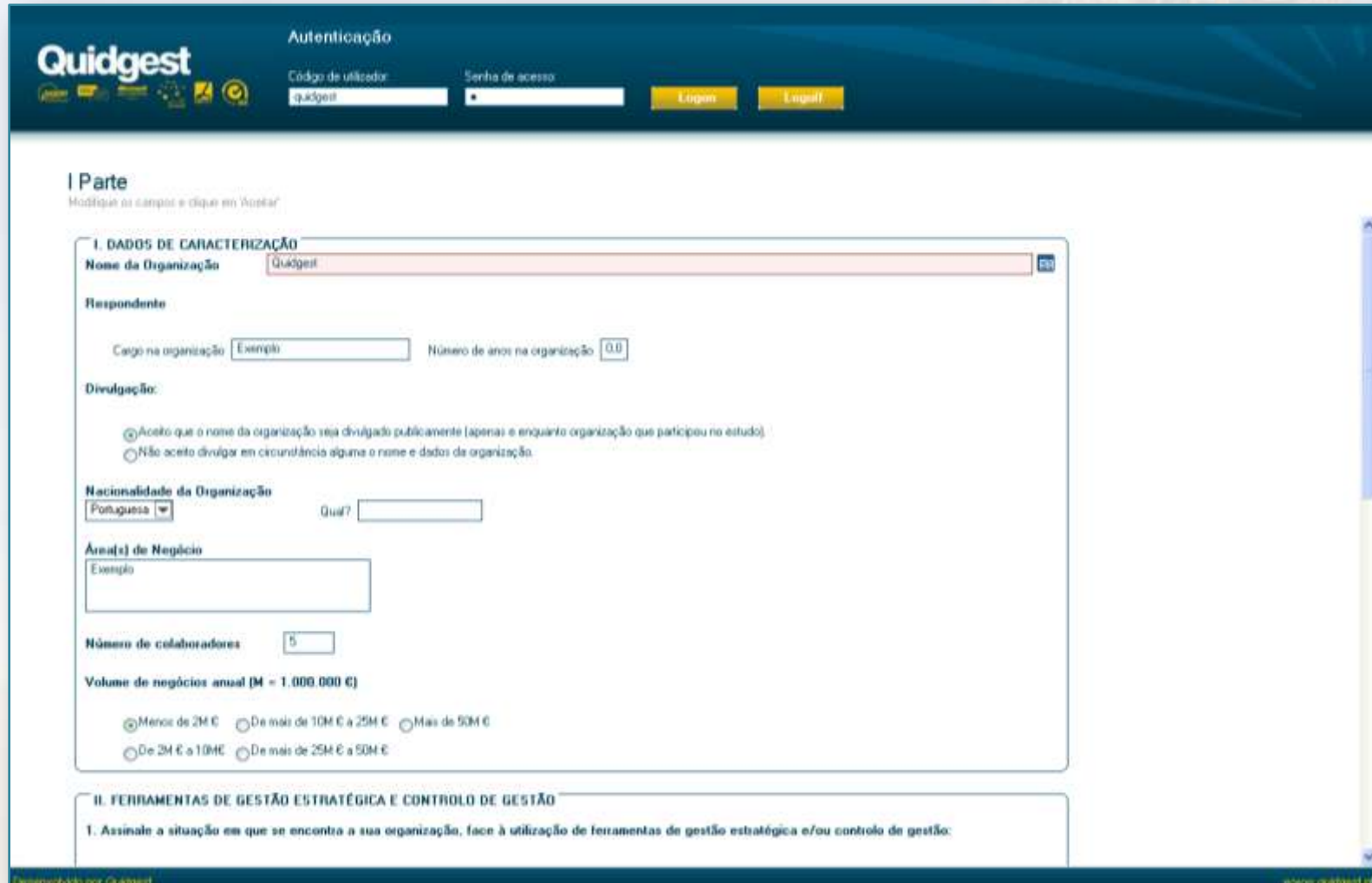
Estamos ao seu dispor para o esclarecimento de qualquer dúvida.

Este site encontra-se optimizado para o Internet Explorer 7 (IE7), Mozilla Firefox e para uma resolução de 1024x768 ou superior.

Desenvolvido por Quidgest www.quidgest.it

Metodologia utilizada

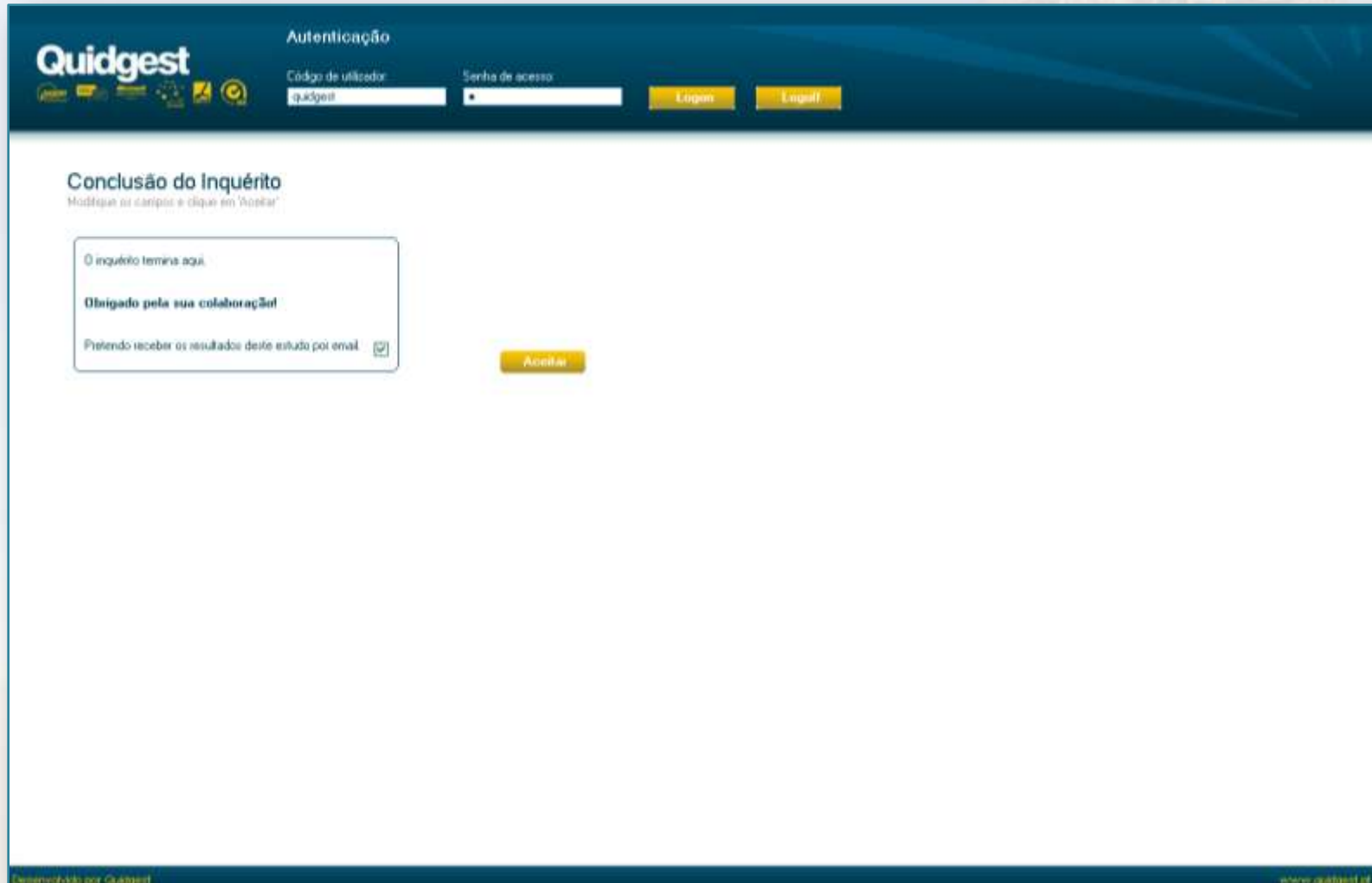
O inquérito online (área de resposta)



The screenshot shows the Quidgest online survey interface. At the top, there is a navigation bar with the Quidgest logo and a 'Autenticação' (Authentication) section containing fields for 'Código de utilizador' (Username) and 'Senha de acesso' (Access password), along with 'Logar' (Login) and 'Esqueci' (Forgot) buttons. Below this is the main survey area, starting with 'I Parte' (Part I) and the instruction 'Modifique os campos e clique em "Avançar"'. The first section is 'I. DADOS DE CARACTERIZAÇÃO' (I. CHARACTERIZATION DATA), which includes a 'Nome da Organização' (Organization Name) field with 'Quidgest' entered, a 'Respondente' (Respondent) section with 'Cargo na organização' (Job title) and 'Número de anos na organização' (Number of years in organization) fields, a 'Divulgação:' (Disclosure) section with radio buttons for 'Aceito que o nome da organização seja divulgado publicamente' and 'Não aceito divulgar em circunstância alguma o nome e dados da organização', a 'Nacionalidade da Organização' (Organization Nationality) section with a dropdown menu and a 'Qual?' field, an 'Área(s) de Negócio' (Business Area(s)) field, a 'Número de colaboradores' (Number of employees) field, and a 'Volume de negócios anual (M = 1.000.000 €)' (Annual business volume) section with radio buttons for various ranges. The second section is 'II. FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E CONTROLO DE GESTÃO' (II. STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS AND MANAGEMENT CONTROL), with the first question: '1. Assinale a situação em que se encontra a sua organização, face à utilização de ferramentas de gestão estratégica e/ou controlo de gestão:'.

Metodologia utilizada

O inquérito online (validação e agradecimento)

A screenshot of the Quidgest website's 'Conclusão do Inquérito' (Survey Conclusion) page. The page has a dark blue header with the Quidgest logo on the left and the word 'Autenticação' (Authentication) on the right. Below the header, there are two input fields: 'Código de utilizador' (User ID) with the value 'quidgest' and 'Senha de acesso' (Access Password). To the right of these fields are two yellow buttons labeled 'Logar' (Login) and 'Logout'. The main content area is white and contains the following text: 'Conclusão do Inquérito' (Survey Conclusion), 'Modifique os campos e clique em "Aceitar"' (Modify the fields and click "Accept"), a box containing 'O inquérito termina aqui.' (The survey ends here.), 'Obrigado pela sua colaboração!' (Thank you for your collaboration!), and 'Prefendo receber os resultados deste estudo por email' (I prefer to receive the results of this study by email) with a checked checkbox. A yellow 'Aceitar' (Accept) button is positioned to the right of the text box. At the bottom of the page, there is a small footer with the text 'Desenvolvido por Quidgest' on the left and 'www.quidgest.it' on the right.

Metodologia utilizada

O inquérito presencial e por e-mail

Inquérito			
<i>Ferramentas de gestão estratégica e controlo de gestão</i>			
Julho de 2009			
A sua colaboração é muito importante para nós!			
I. DADOS DE CARACTERIZAÇÃO			
Nome da organização:			
Respondente			
Cargo na organização			
Número de anos na organização			
Aceito que o nome da organização seja divulgado publicamente (apenas e enquanto organização que participou no estudo)			
Não aceito divulgar em circunstância alguma o nome da organização.			
Nacionalidade da organização:			
Portuguesa	<input type="checkbox"/>	Qual?	
Outra	<input type="checkbox"/>		
Área(s) de negócio:			
Número de colaboradores:			
Volume de negócios anual (<i>M = 1.000.000 €</i>):			
Menos de 2M €	<input type="checkbox"/>	De 2M € a 10M€	<input type="checkbox"/>
De mais de 25M€ a 50M€	<input type="checkbox"/>	Mais de 50M€	<input type="checkbox"/>
		De mais de 10M€ a 25M€	<input type="checkbox"/>

Metodologia utilizada

O inquérito presencial e por e-mail

II. METODOLOGIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E CONTROLO DE GESTÃO (CONTINUAÇÃO)

2. De acordo com a sua percepção da metodologia *Balanced Scorecard*, indique o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações:

1 = <i>Discordo totalmente</i> 8 = <i>Concordo totalmente</i>	- —————> +							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Traduz a estratégia em objectivos e acções concretas								
Permite um maior alinhamento estratégico dos indicadores chave com os objectivos estratégicos a todos os níveis organizacionais								
Melhora a comunicação da estratégia da organização a nível interno								
Permite uma maior eficácia na operacionalização da estratégia								
É essencial para a avaliação e monitorização do desempenho e estratégia da organização								
Desenvolve uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua								
Contribui para a melhoria do desempenho de uma organização e para a eficácia dos processos								

- Para as organizações que não utilizam a metodologia *Balanced Scorecard*, o inquérito termina aqui. Obrigado pela sua colaboração! •

3. Em relação à concepção da estratégia com base no *Balanced Scorecard*, classifique cada perspectiva tendo em conta a hierarquia utilizada na sua organização:

Perspectiva	Topo	Intermédia	Base	Não utilizamos esta perspectiva
Perspectiva Financeira				
Perspectiva Processos Internos				
Perspectiva Clientes				
Perspectiva Aprendizagem e Inovação				
Outra. Qual? []				
Outra. Qual? []				

Metodologia utilizada

O inquérito presencial e por e-mail

11. Em relação à ferramenta informática utilizada, indique o seu grau de concordância face às seguintes afirmações:

	- → +							
1 = Discordo totalmente							8 = Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Os ganhos com a utilização desta ferramenta justificam o investimento efectuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A utilização desta ferramenta constitui uma vantagem competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribui para a melhoria do desempenho geral da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permite uma maior facilidade na observação contínua do estado de cumprimento dos objectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. ENTIDADE FORNECEDORA

Fornecedor nacional?

Sim

Não

Nome da ferramenta utilizada:

A implementação da metodologia *Balanced Scorecard* foi feita com recurso a uma empresa de consultoria externa?

Sim

Não

Qual?

IV. FINALIZAÇÃO

Pretende receber os resultados deste estudo por email?

Sim

Não