

## The Balanced Scorecard: A Practical Approach

5 de Junho | Porto Business School



# Avaliar a Performance com o Balanced Scorecard Quidgest

Luís Santana – Coordenador de SI de Gestão Estratégica e Projetos Especiais

**Quidgest**

Porto  
Business School

# Agenda

1. Apresentação Quidgest
2. Enquadramento BSC
3. Caso de Sucesso (IGFSS)
4. BSC Quidgest

# Quem Somos

Desenvolvemos  
SI desde 1988

Trabalhamos com  
Grandes Empresas  
e Organismos da AP

Inovamos:  
A Fábrica de  
Software



**Genio**

# O que fazemos

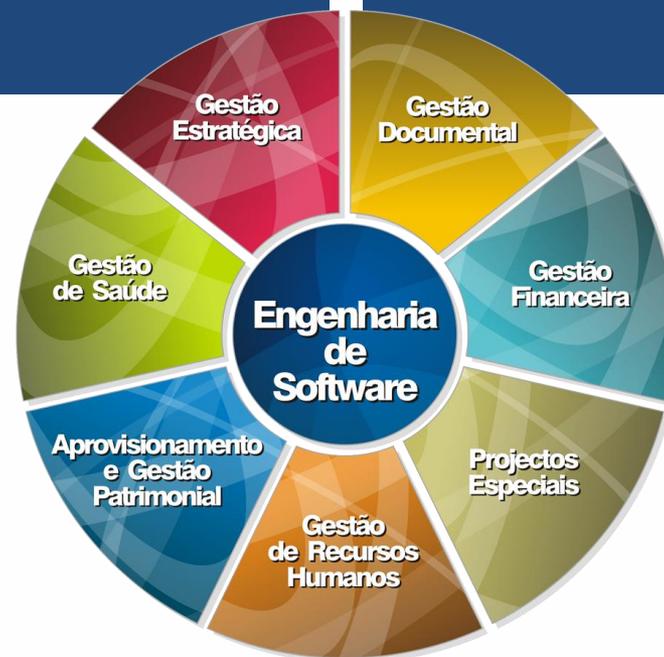
Desenvolvimento  
de Sistemas de  
Informação

Consultoria

Formação

Manutenção  
evolutiva

8 grandes áreas de  
Investigação e Desenvolvimento



# 200+ sistemas diferentes

Pela variedade das soluções produzidas pelos seus departamentos de I&D, com mais de 200 sistemas de informação diferentes em produção, a Quidgest é o maior produtor de software empresarial de origem nacional.





**Quidgest:** competências nacionais que mudam a forma como se desenvolve software, em todo o mundo

# Clientes BSC Quidgest



# Mercado internacional BSC



# Nunca, como agora, foi tão necessário:

1. Ter uma estratégia
2. Comunicar e partilhar a estratégia
3. Ter consciência das implicações das ações do dia a dia na concretização da estratégia

A maioria das organizações já possui  
uma (boa) estratégia!

O problema real é a execução dessa estratégia.

# Sabia que...

95% dos colaboradores não tem conhecimento, ou não compreende, a estratégia da sua organização

*Fonte: Balanced Scorecard Collaborative*

# Sabia que...

90% das organizações falham na execução da sua estratégia

*Fonte: Balanced Scorecard Collaborative*

# Sabia que...

86% das equipas de gestão usam menos do que uma hora por mês na discussão da estratégia

*Fonte: Balanced Scorecard Collaborative*

# Barreiras na execução da estratégia

## Visão



A estratégia não é compreendida por quem tem de a implementar

## Gestão



Ênfase nas questões operacionais relegando a estratégia para segundo plano

## Pessoas



Dificuldade em aceitar uma única verdade

## Tecnologia



Sistemas que não facilitam a implementação da estratégia

# Como o BSC Quidgest pode ajudar

## Visão



**A estratégia não é  
compreendida  
por quem tem de  
a implementar**

- Otimização da comunicação da estratégia na estrutura da organização
- Alinhamento da visão estratégica

# Como o BSC Quidgest pode ajudar

## Visão



A estratégia não é compreendida por quem tem de a implementar

## Gestão



Ênfase nas questões operacionais relegando a estratégia para segundo plano

- Workflow organizacional (mapa estratégico por departamento, cascata)
- Envolvimento de todos os níveis envolvidos
- Clara definição de responsabilidades

# Como o BSC Quidgest pode ajudar

## Visão



A estratégia não é compreendida por quem tem de a implementar

## Gestão



Ênfase nas questões operacionais relegando a estratégia para segundo plano

## Pessoas



Dificuldade em aceitar uma única verdade

- Visão centralizada da organização
- Controlo em tempo real
- Confiança nos resultados

# Como o BSC Quidgest pode ajudar

## Visão



A estratégia não é compreendida por quem tem de a implementar

## Gestão



Ênfase nas questões operacionais relegando a estratégia para segundo plano

## Pessoas



Dificuldade em aceitar uma única verdade

## Tecnologia



Sistemas que não facilitam a implementação da estratégia

- Fácil implementação e utilização
- Escalável
- Elevada capacidade de integração

# Caso de Sucesso: Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social

# O IGFSS

igfss

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Missão: Gerir os recursos económicos do Orçamento da SS

**Orçamento e  
Conta**

Gestão de um  
orçamento de  
cerca de  
**37.000 M€**

**Gestão  
Financeira**

**Tesouraria Única**  
da Segurança  
Social

**Património  
Imobiliário**

Administração  
de cerca de  
**5.000 imóveis**

**Gestão da  
Dívida**

Gestão de  
**1,8 milhões**  
processos  
executivos

Áreas de  
Suporte

# A implementação do BSC



# A implementação do BSC



# O IGFSS e o BSC

igfss

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Missão: Gerir os recursos económicos do Orçamento da SS

igfss

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Desafio de mudança: 2005 - novo modelo de gestão, orientado para resultados e para o cliente (SGQ e BSC)



# O IGFSS e o BSC

igfss

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Missão: Gerir os recursos económicos do Orçamento da SS

igfss

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Desafio de mudança: 2005 - novo modelo de gestão, orientado para resultados e para o cliente (SGQ e BSC)

igfss

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Visão: Ser um Instituto líder na qualidade do serviço público \*

# O IGFSS e o BSC

igfss

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Missão: Gerir os recursos económicos do Orçamento da SS

igfss

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Desafio de mudança: 2005 - novo modelo de gestão, orientado para resultados e para o cliente (SGQ e BSC)

igfss

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Visão: Ser um Instituto líder na qualidade do serviço público \*

igfss

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

\*Ser Instituto de referência na AP, pelas boas práticas e instrumentos gestão  
\* Implementar e melhorar continuamente o SGQ do Instituto

# Porquê o BSC?



“O BSC permite definir a estratégia do instituto, traduzindo-a em objetivos operacionais. É o GPS da organização!”

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

# Porquê o BSC?



“Reconhecemos no BSC ...

Sistema de **formulação da estratégia**

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

# Porquê o BSC?



“Reconhecemos no BSC ...

Sistema de **formulação da estratégia**

Sistema de **comunicação organizacional**  
(alinhamento na execução da estratégia)

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

# Porquê o BSC?



“Reconhecemos no BSC ...

Sistema de **formulação da estratégia**

Sistema de **comunicação organizacional**  
(alinhamento na execução da estratégia)

Sistema de **avaliação do desempenho** (performance institucional sob 4 perspetivas)”

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

# A implementação do BSC



# Processo de gestão da mudança

- “A estratégia foi comunicar sempre em **três momentos**:



Momento 1

Explicar o que pretendemos fazer e porquê



Momento 2

Dizer o que estamos a fazer e fomentar a participação dos colaboradores



Momento 3

Avaliar resultados, agradecendo e reconhecendo méritos”

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

# Processo de gestão da mudança

BSC da Quidgest → forte parceria

Patrocínio da gestão de topo → liderança

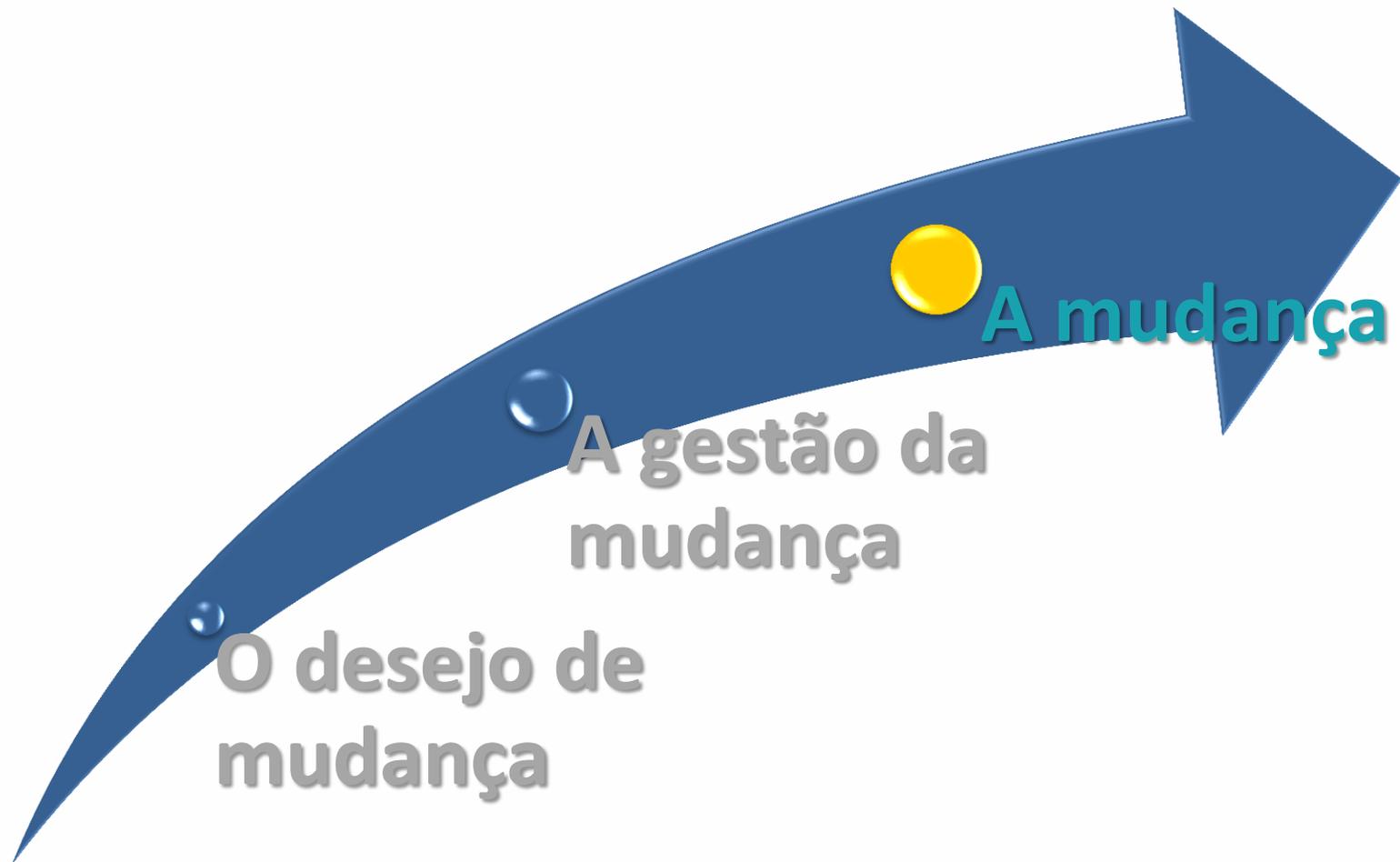
Equipa de projeto → consultores internos

Dirigentes: agentes da mudança → inspirar e motivar

Humanizar o projeto → a mudança é feita pelas pessoas

“Conseguir fazer emergir uma nova forma de trabalhar”

# A implementação do BSC



# A mudança

## Antes

1. Não existia o conceito de estratégia (apenas um conjunto de objetivos)
2. Número relativamente limitado de indicadores
3. Difícil medição de indicadores de “datas”
4. Não existiam scorecards, apenas quadros que compilavam os resultados
5. A medição de alguns resultados não era totalmente rigorosa
6. Os dados eram enviados por email pelas UO à equipa da monitorização
7. O relatório com os resultados dos objetivos demorava 5 dias a fazer
8. Os dados eram tratados num ficheiro de excel não disponível em rede c/ divulgação seletiva

## Depois

1. Definição clara da estratégia corporativa e de cada Processo (relações causa-efeito)
2. Mais de 250 indicadores medidos mensalmente
3. Fácil medição dos indicadores de projeto
4. Os scorecards traduzem em pontos a eficácia dos Processos/Mapa da Estratégia
5. Cálculo rigoroso e objetivo dos resultados / Uniformização dos limites da performance
6. Os colaboradores das UO introduzem os dados em BSC - responsabilização
7. Os scorecards são gerados automaticamente com apenas 1 clique
8. Todos os dados são consultados por todos os colaboradores on-line

# A mudança

## Antes

1. Não existia o conceito de estratégia (apenas um conjunto de objetivos)
2. Número relativamente limitado de indicadores
3. Difícil medição de indicadores de “datas”
4. Não existiam scorecards, apenas quadros que compilavam os resultados
5. A medição de alguns resultados não era totalmente rigorosa
6. Os dados eram enviados por email pelas UO à equipa da monitorização
7. O relatório com os resultados dos objetivos demorava 5 dias a fazer
8. Os dados eram tratados num ficheiro de excel não disponível em rede c/ divulgação seletiva

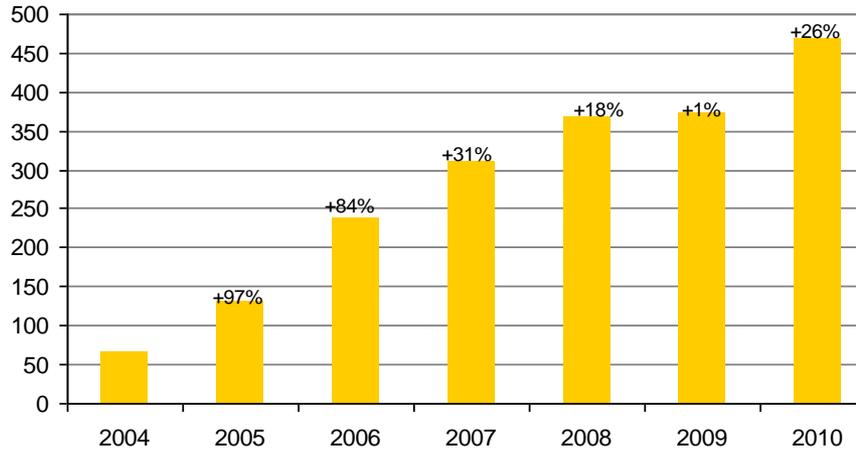
## Depois

9. Introdução em BSC das justificações dos desvios e ações corretivas da performance– PDCA
10. Melhor gestão /Accountability / Meritocracia

# A mudança: resultados de negócio

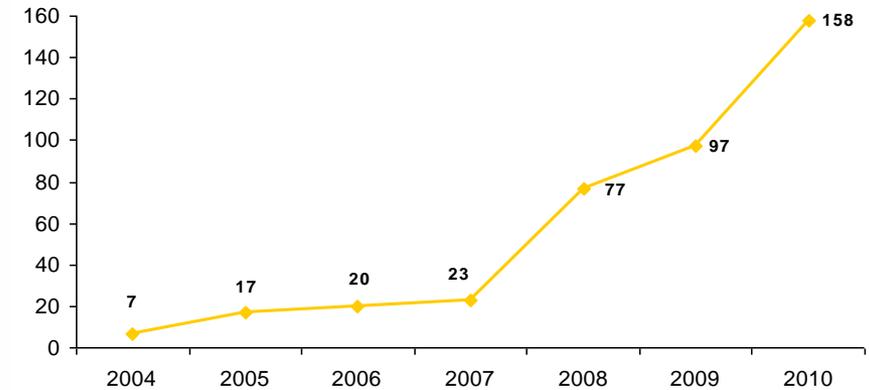
Cobrança da dívida à Segurança Social - SPE

Em milhões de euros



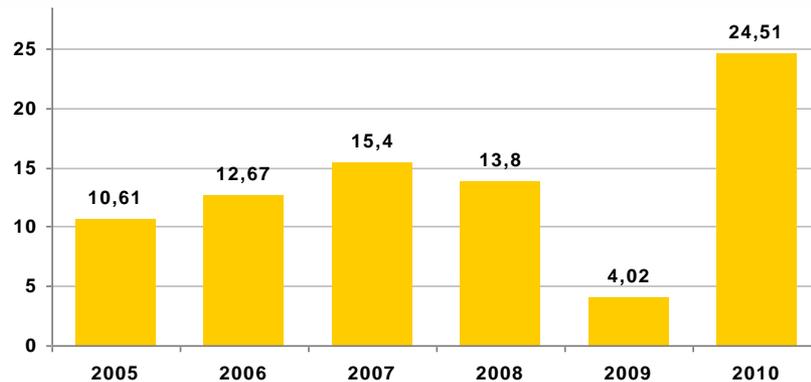
Rendibilidade média do IGFS vs MMI

Pontos base

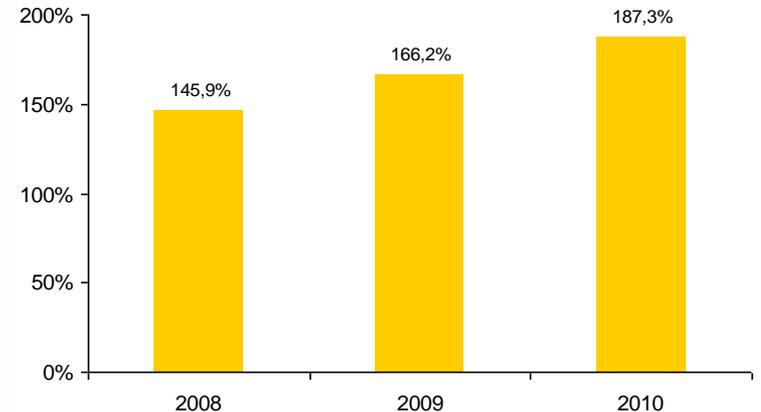


Receitas da venda de imóveis da Segurança Social

Em milhões de euros

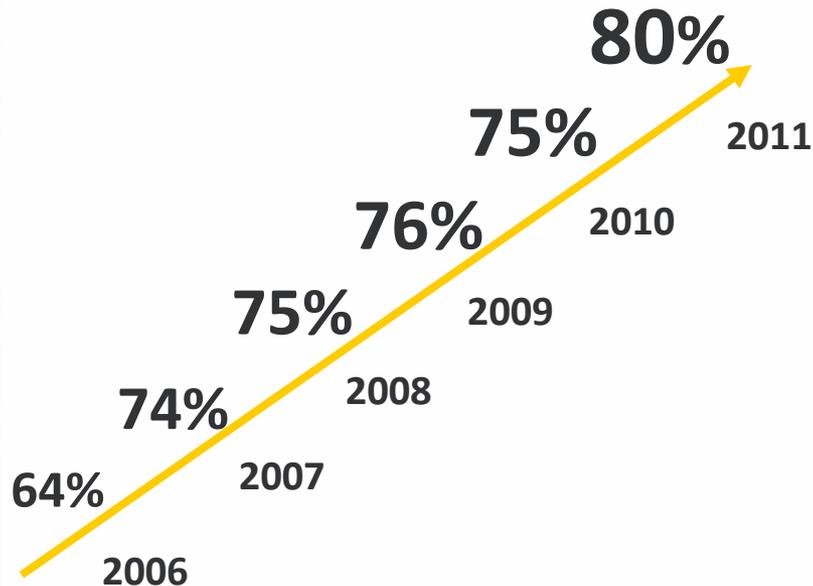


Resultados do QUAR do IGFS



# A mudança: clientes + satisfeitos

## Resultados do inquérito anual aos clientes externos:



“Pagamos os nossos impostos e ficamos bem dispostos. Parabéns a funcionários com esta qualidade” ● “Atendimento muito profissional e sempre com soluções na hora, com um vasto conhecimento sobre todas as questões colocadas. Muito bom.” ● “Muito profissionalismo. Postura colaborativa. Administração Pública ao lado do cidadão e das empresas. Parabéns!!!” ● “Disponibilidade, simpatia e competência” ● “O processo executivo está de parabéns!” ● “Parabéns pelo serviço e formação humana de quem aqui presta serviço.” ● “Fui muito bem atendido e esclarecido. Parabéns!” ● “Atendimento rápido, eficaz e personalizado” ● “Parabéns pelo excelente atendimento” ● “O serviço desta secção é totalmente exemplar. Os funcionários são extremamente prestativos e fornecem informações rigorosas e claras. O local é agradável e o tempo de espera é curto. Parabéns!” ● “Quero aqui deixar o meu agrado e os parabéns pois o atendimento deste serviço é excelente!” ● “Fui atendido com agrado, com clareza e por um autêntico profissional. Dá gosto ser atendido desta maneira.” ● “Os meus parabéns! Pela 1ª vez em 58 anos de vida fui tão bem e tão rapidamente atendida numa instituição do Estado

**99%** dos nossos clientes\* dizem...

Português” ● “O desempenho global é excelente em todos os aspectos: Atendimento; Receptividade; Informação e profissionalismo. A meu ver é uma das melhores secções de serviço público” ● “Atendimento com simpatia, competência, educação. Parabéns” ● “Atendimento perfeito e correcto.” ● “Contactei com os serviços já algum tempo e só tenho a dizer bem, pois respeitaram-me sempre e eu também, o meu obrigado.” ● “Muito profissional e com vontade de resolver a situação. Parabéns!” ● “Sempre fui bem recebido e atendido.” ● “Clareza, simplicidade, simpatia.” ● “O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social está de parabéns pelo modo como está a servir as pessoas que vão até ele. Sempre fui bem atendida e vi atender com cordialidade, boa disposição, atenção, humanidade, mesmo quando os problemas são difíceis, proporcionando, dentro da legalidade, os meios adequados a que se esclareçam dúvidas e se paguem as dívidas que possam existir. Continuem!” ● “Estão a prestar um bom serviço à Segurança Social e aos portugueses” ● “Parabéns pelo esforço e pelos resultados.”

\* 99% dos clientes que deram a sua opinião por escrito (filhotos das Secções de Processo Executivo) e manifestaram estar “Muitos Satisfeitos” (82%) ou “Satisfeitos” (17%) com o atendimento prestado - 1.º Trimestre 2010. Clientes: Devedores à Segurança Social alvo de citação ou penhora de imóveis, veículos, salários ou contas bancárias.



Em 1997 a HBR considerou o BSC uma das ideias mais importantes nos últimos 75 anos.



## Management Tools and Trends (Bain, 2013)

- BSC quinto lugar no ranking
- Usado em empresas de todas as dimensões
- Crescimento previsto 35% na utilização

**“Para um barco sem rumo não há  
vento favorável”**

*Sêneca*