

# BSC: *A atualidade da metodologia na gestão das organizações*

Gabriel Silva



"A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo."

Peter Drucker

“Diz-se muitas vezes que quando se consegue medir aquilo de que está a falar e exprimi-lo em números, sabemos alguma coisa sobre o assunto; mas quando não se pode medir, quando não se pode expressar em números, o nosso conhecimento é escasso e insatisfatório.”

Lord Kelvin

# BSC metodologia atual?

Críticas (Zeng e Luo, BH, 2013)

- **Relação ambígua nas relações causa efeito** (Brignall 2002; Norreklit , 2000; Itner & Larker, 2003; Neely, 2005).
- **Barreira de controlo estratégico** (Norreklit, 2000 trabalhadores reagem apenas aos objetivos e não existem ligações com o mercado; Veen-Dirks & Wijn, 2002 dá-se feedback inadequado do conteúdo da estratégia).
- **Enviesamento através de métricas comuns** (Lipe & Salterio, 2000 gestores de topo tendem a simplificar medias de performance; Dilla & Steinbart, 2005 métricas únicas são ignoradas ou mal vistas pela gestão de topo).
- **Sistema obeso e estático** (George, 1956 considera exagero nas métricas; Veen-Dirks & Wijn, 2002 modelo estático que não reflete time lag problems e alterações ambiente externo).

## Mundo em mudança

De	Para
Equilíbrio pontuado por disrupções	Disrupções pontudas por equilíbrios

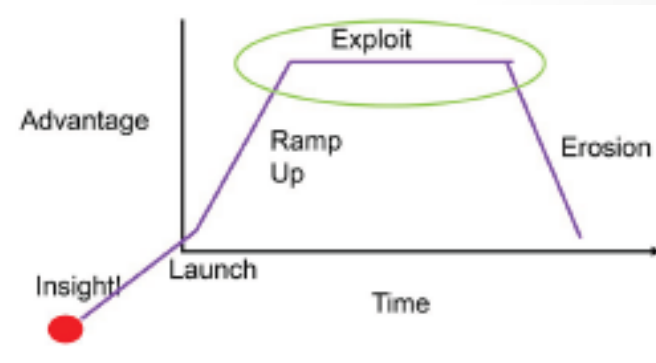
## Cliente e concorrentes imprevisíveis e industrias amorfas (McGrath, HBR June2013)

Revolução digital  
Mundo plano  
Redução barreiras à entrada  
Globalização

# Liderar as ondas de vantagem competitiva



Perceber: a oportunidade  
Construir: a vantagem  
Explorar  
Abandonar: iniciar novo processo





**Estratégia deve ser uma força dinâmica que procura oportunidades, identifica iniciativas e executa-as de forma rápida e eficiente (Kotter, HBR, Nov 2012)**

# Origens BSC

- **GE Lewis 1955, Simon 1954, Drucker, 1954 e Anthony, 1965.**
- **Gestão japonesa 1973-1990 Qualidade TQM e Lean Management**
- **Economia financeira**
- **Stakeholder theory**



# Kaplan – Norton Management System – Palladium XPP

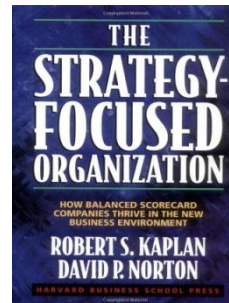
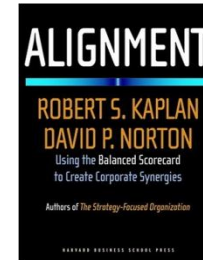
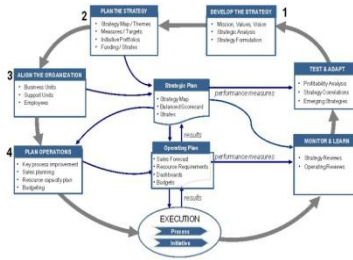
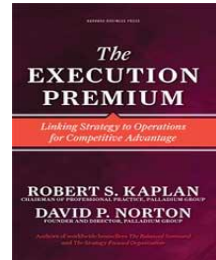
Um Sistema Integrado de Gestão



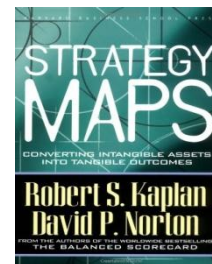
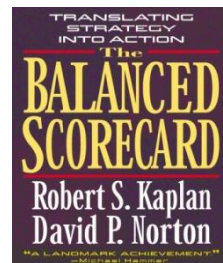
Filosofia de Gestão

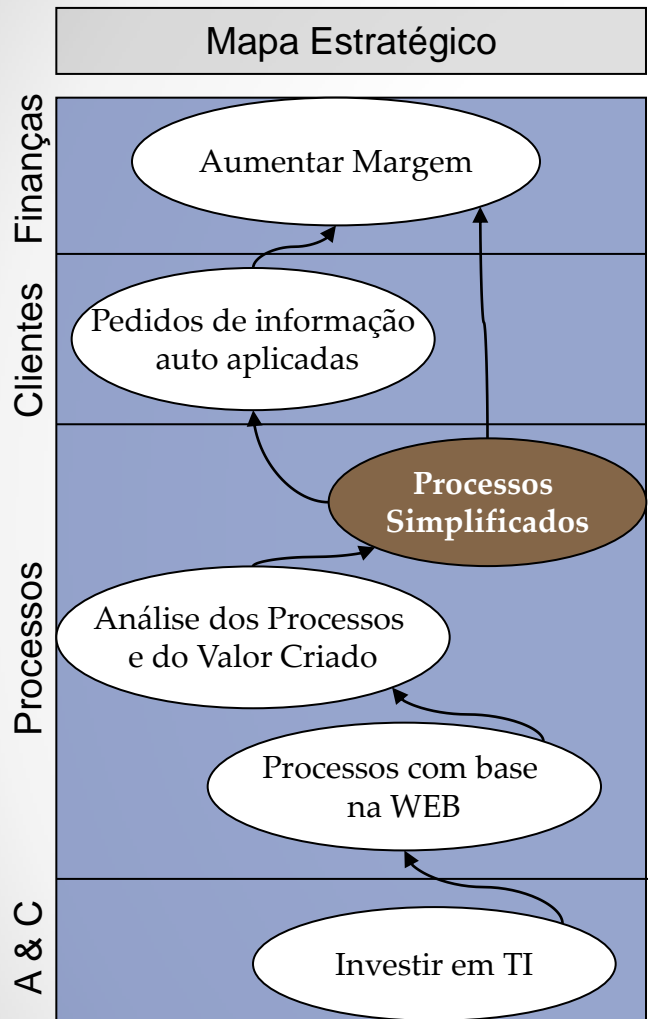


Modelo Económico criação valor



SFO – Organização Focada na Estratégia





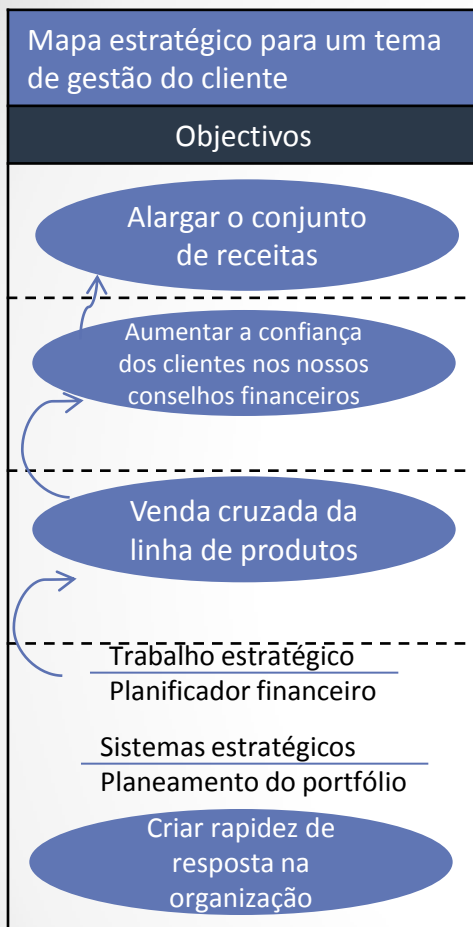
É uma descrição detalhada do que é crítico para atingir com sucesso a Estratégia

Como vamos medir e acompanhar a evolução no sentido do Sucesso

O nível de desempenho ou % de melhoria necessários

Ações e programas chave necessários para atingir os Objetivos

Objetivo (Descrição)	Métrica	Meta	Iniciativa
Eliminar o desperdício, alterações, e outros erros nos processos	Número de alterações	2 por setup por mês em cada linha ou posto de trabalho	Implantar Seis Sigma



Balanced scorecard	
Indicadores	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de receitas</li> <li>Crescimento das receitas</li> </ul>	Novo = +10% <b>+25%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quota de segmento</li> <li>Participação na carteira</li> <li>Satisfação do cliente</li> </ul>	<b>25%</b> <b>50%</b> <b>90%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rácio de vendas cruzadas</li> <li>Hora com o cliente</li> </ul>	2,5 1 h/T
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade do capital humano</li> <li>Rapidez de resposta para a aplicação estratégica</li> <li>Objectivos ligados ao <i>Balanced Scorecard</i></li> </ul>	100% 100% 100%

Plano de Ação	
Iniciativa	budget
<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa de planeamento financeiro</li> <li>oferta integrada de produto</li> </ul>	\$ XXX \$ XXX
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do relacionamento</li> <li>Plano financeiro certificado</li> <li>Integrated Customer File</li> <li>Portfolio Planning Applications</li> <li>MBO Update</li> <li>Incentivos compensação</li> </ul>	\$ XXX \$ XXX \$ XXX \$XXX \$ XXX \$XXX
<b>Total Budget</b>	<b>\$XXX</b>



2. Traduzir a estratégia em termos operacionais

1. Mobilizar para a mudança através da **Liderança Executiva**

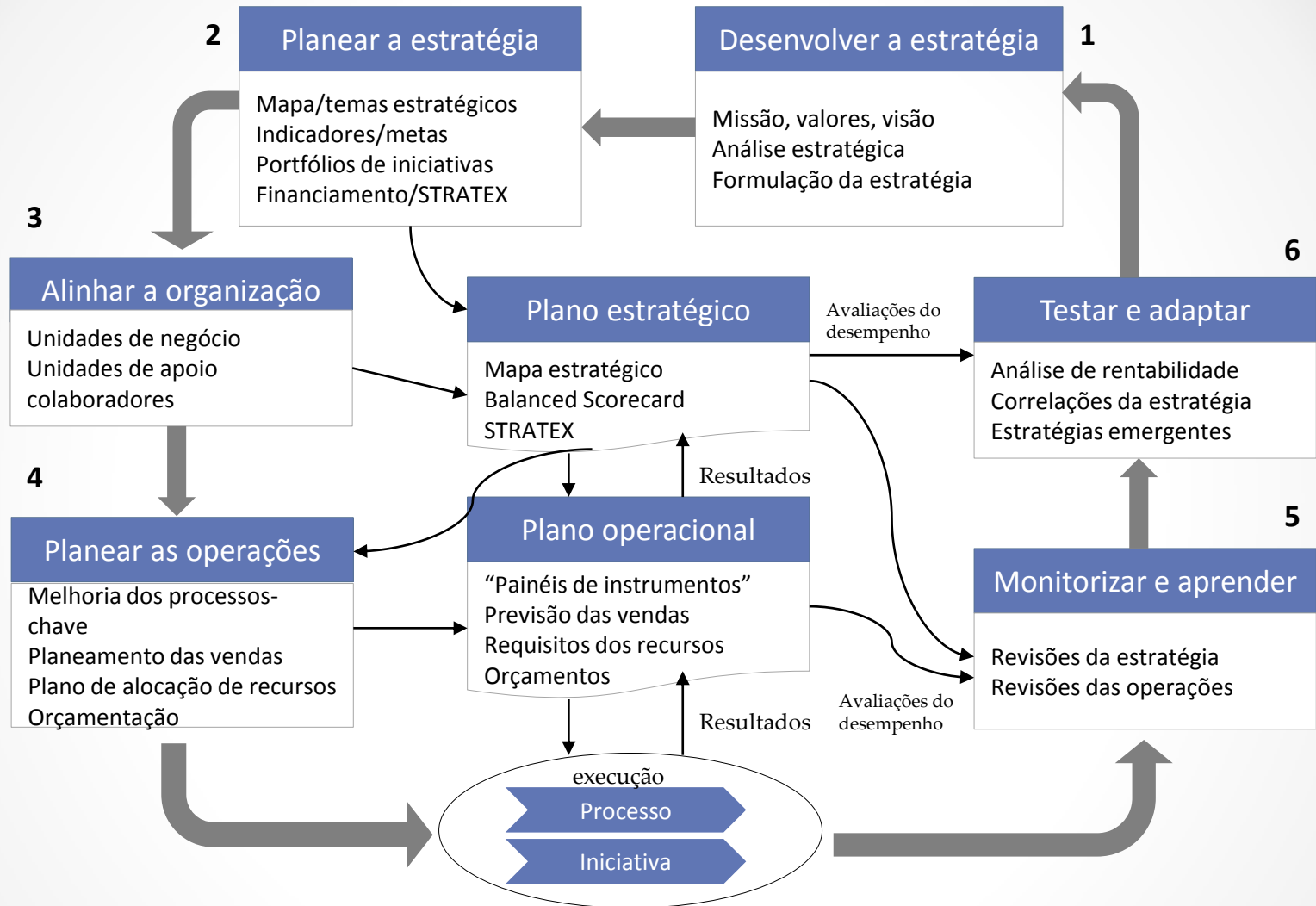
**ORGANIZAÇÃO FOCADA NA ESTRATÉGIA**

3. Alinhar a organização com a estratégia

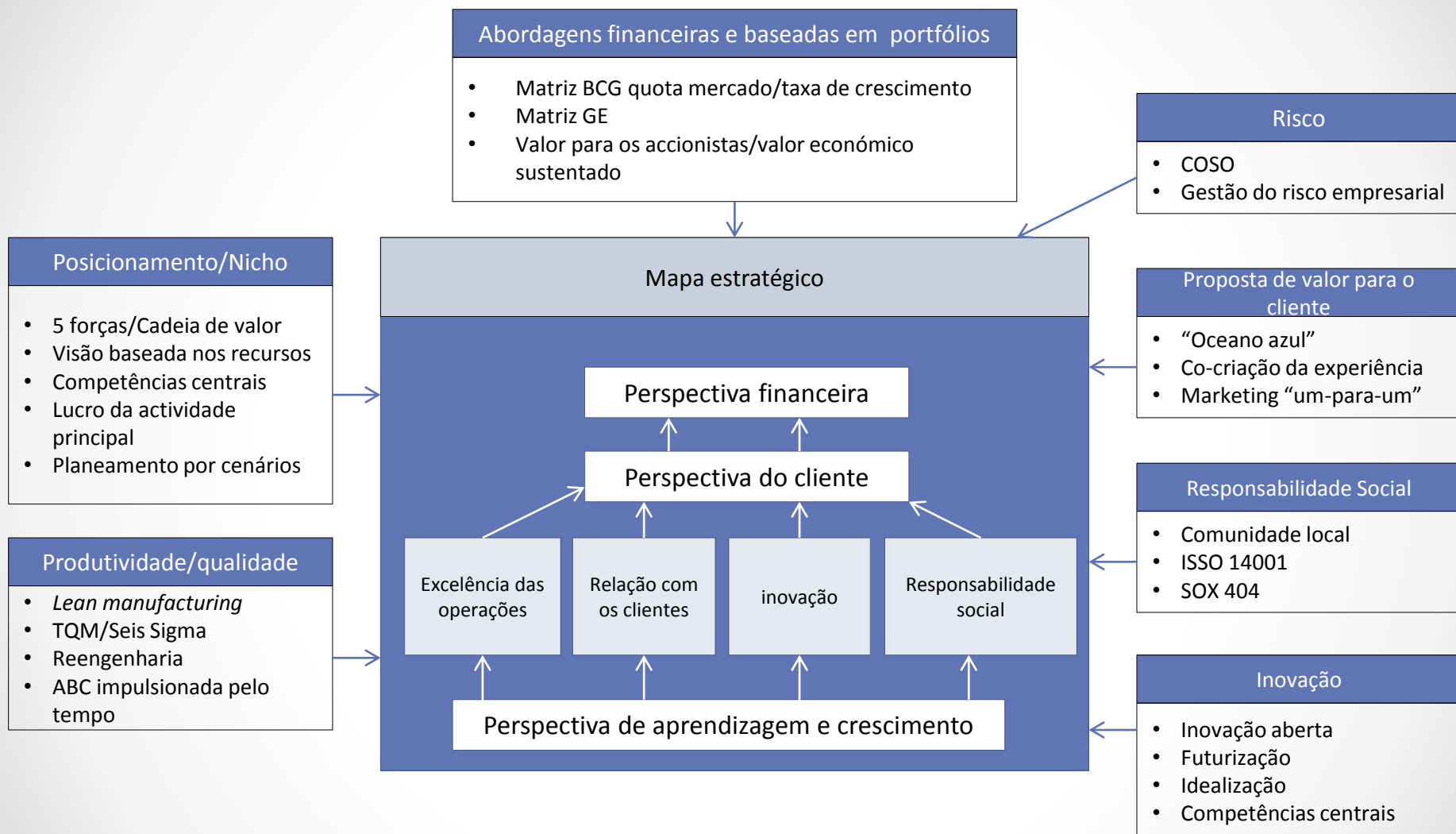
5. Governar para fazer da estratégia um **processo contínuo**

4. Motivar colaboradores para tornar a estratégia o seu **trabalho diário**





# Metodologias formulação da estratégia



# Ferramentas para lidar com a mudança disruptiva integradas no XPP Testar e adaptar

War Games

Cenários

ROR

Rolling forecast/Budgets

Burning platforms

Risk analysis

Dinâmica de sistemas



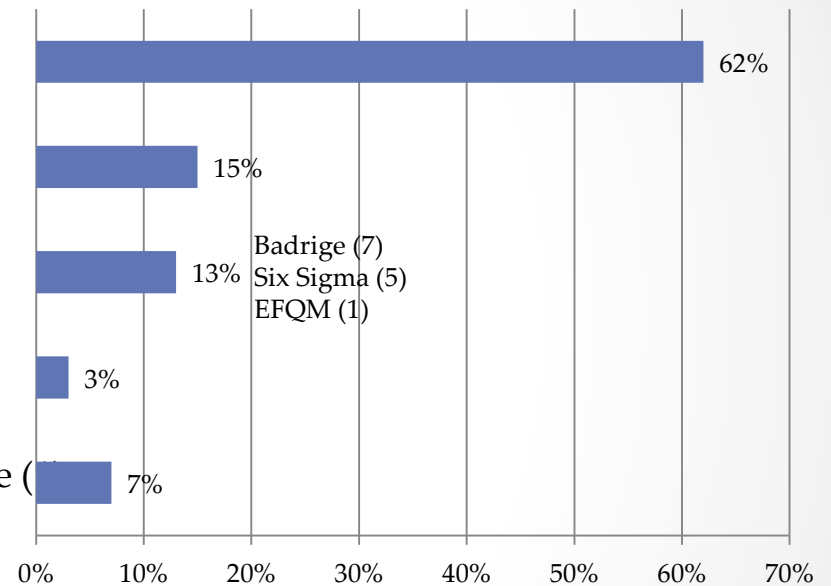
## % Organizações que usam este modelo

Quota de mercado Dominante

Funciona

Testemunhos de gestores

- O Balanced Scorecard
- Nenhum (personalizado)
- Gestão da qualidade total
- Valor para o acionista
- Outro
  - Value Dynamics/Accenture (
  - PWC (1)
  - Etc.







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

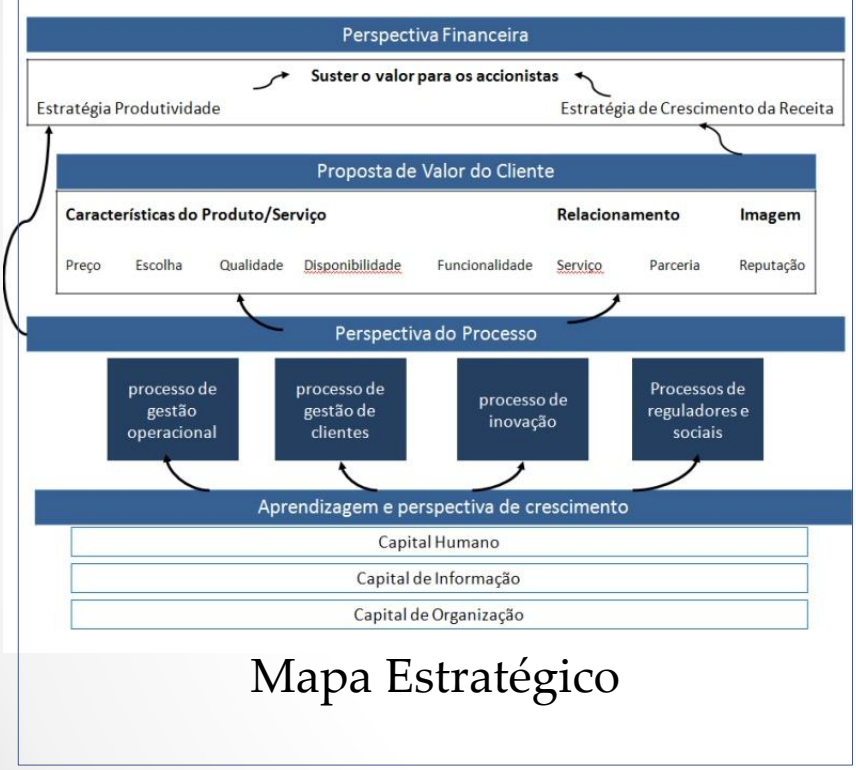
## Estudos mostram que os que usam BSC criam níveis de valor mais elevados para os accionistas nas suas organizações

- quota de mercado dominante
- Funciona
- Testemunhos gestores

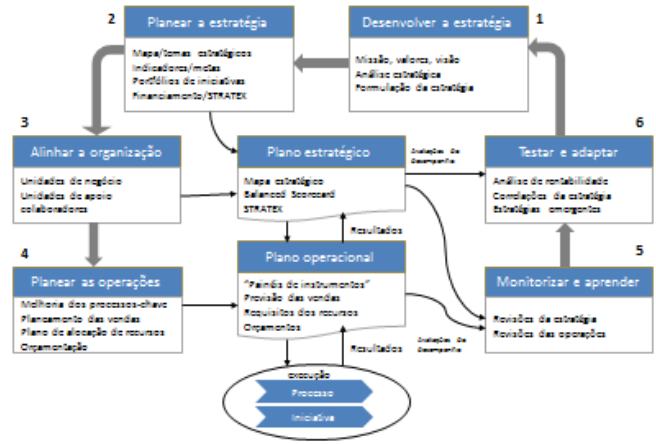
CrITÉrio avaliaÇão	BSC Firms (mÉdia)	Empresas de controlo (mÉdia)	DiferenÇa
<input type="checkbox"/> Valor mercado CP	50,72%	23,60%	<b>27,12%</b>
<input type="checkbox"/> Valor Contabilístico	39,14%	8,97%	<b>30,17%</b>
<input type="checkbox"/> Activos Líquidos	41,05%	13,47%	<b>27,58%</b>
<input type="checkbox"/> Média de 3 anos retornos "Buy and hold"	43,6%	15,4%	<b>28,2%</b>

*Sample: 164 publicly traded firms*

# Descreve a Estratégia



# Descreve o Processo de Gestão



# Processo de Gestão

"A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo."

Peter Drucker

**“Quando as pessoas tropeçam na verdade, normalmente levantam-se e ficam preocupadas com o seu negócio”.**

Winston Churchill

Obrigado pela vossa atenção

Gabriel Silva  
gsilva@iscac.pt