

“The balanced scorecard is like the  
dials in an airplane cockpit:

it gives managers complex  
information at a glance.”

**Robert S. Kaplan and David P. Norton**

Harvard Business School

quidgest@quidgest.com | www.quidgest.com

**Quidgest**



**Case Study**

**Análise da metodologia  
Balanced Scorecard  
em mais de 100  
organizações em Portugal**

**Q-Day**  
Inovação  
contra a crise

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

# Q-Day

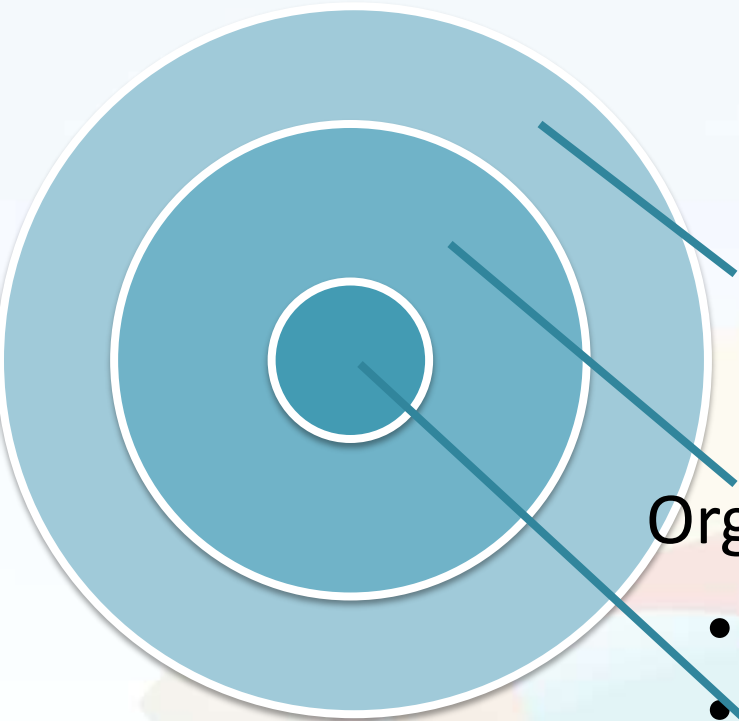
Inovação  
contra a crise

Quidgest



# Introdução ao estudo

# Objectivos do estudo



Todas as organizações em Portugal

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

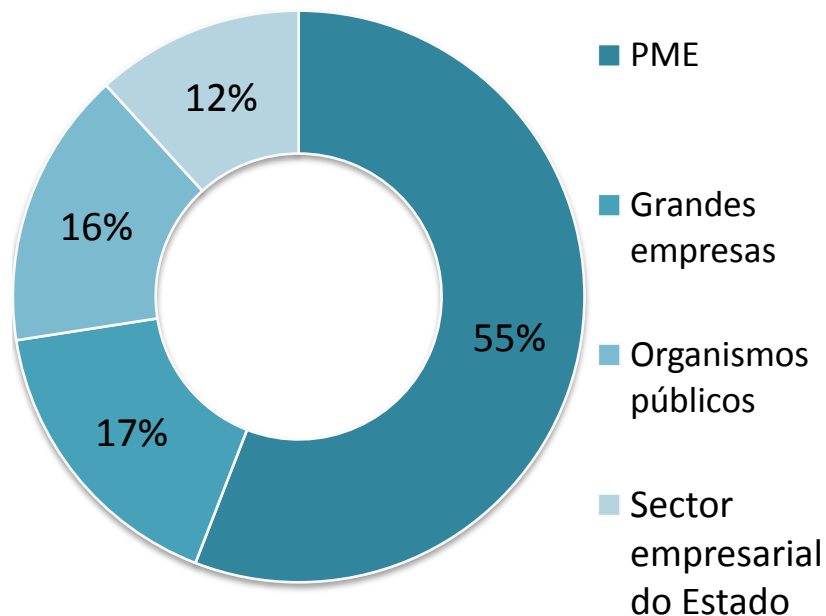
Organizações com Balanced Scorecard

- Porquê implementar
  - Como implementar
- O Balanced Scorecard
- Maiores impactos
  - Implicações das ferramentas

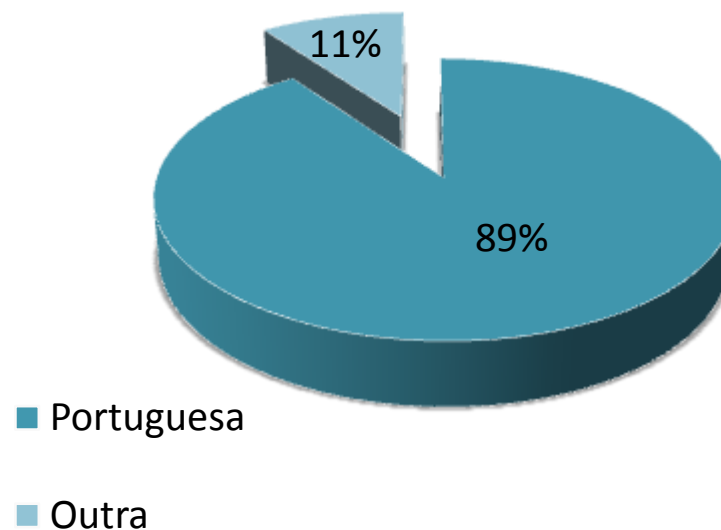
# Caracterização da amostra

## Dados das organizações

### Tipo de organizações



### Nacionalidade das organizações



# Caracterização da amostra

Exemplos de algumas organizações participantes



**Cascais**  
Câmara Municipal



**MARTIFER**



**SIEMENS**



**ASSEMBLEIA  
da REPÚBLICA**

**VidaEconómica**



**Clarke, Modet & Cº**  
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 Qualidade



SACEL

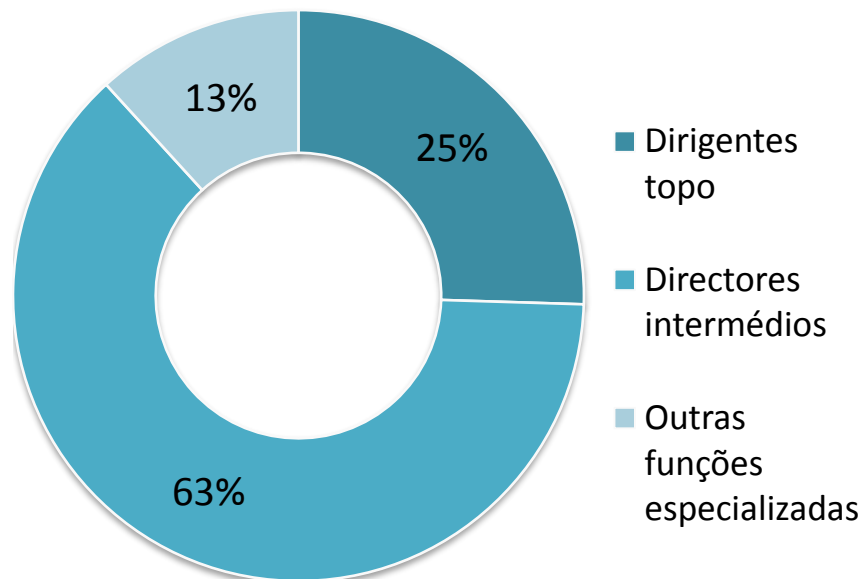


INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

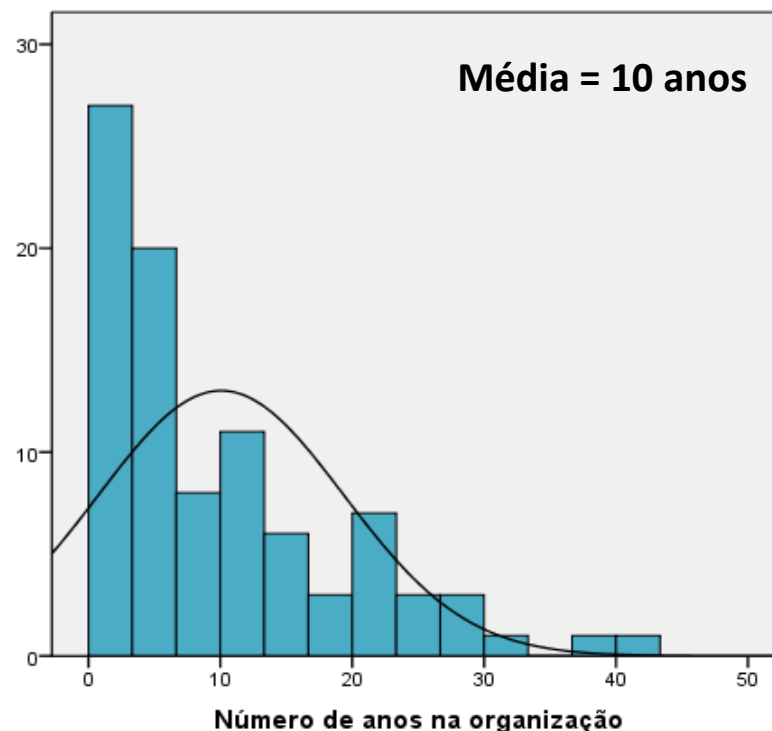
# Caracterização da amostra

## Os respondentes

### Cargo na organização



### Longevidade na organização



# Q-Day

Inovação  
contra a crise

Quidgest

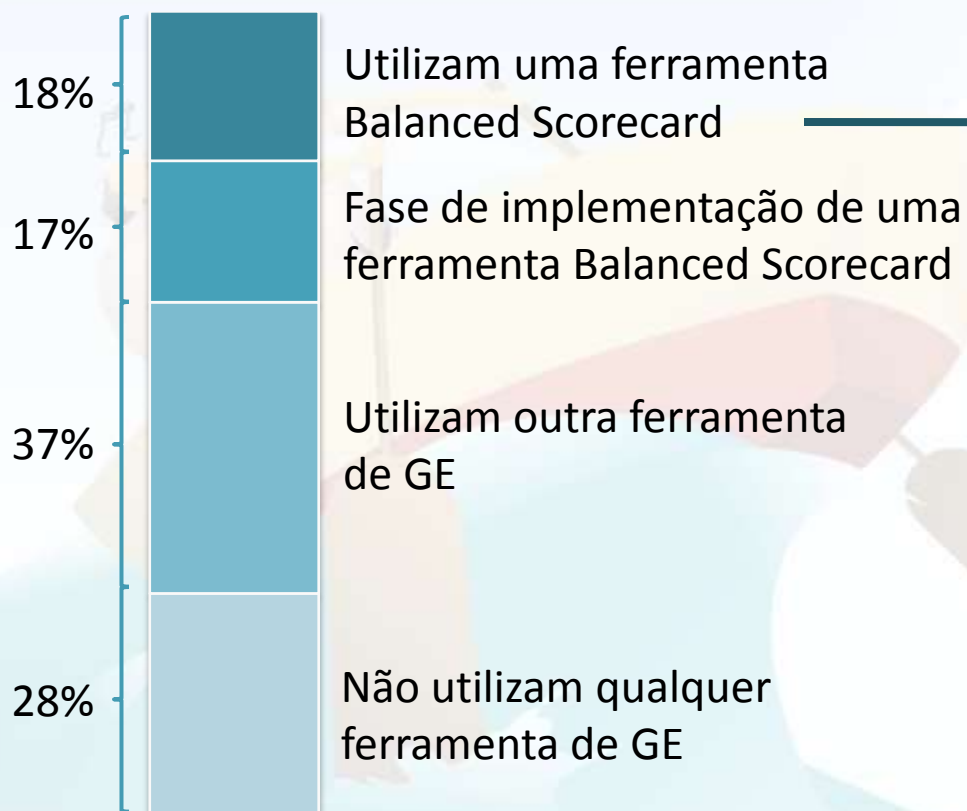


## Resultados do estudo

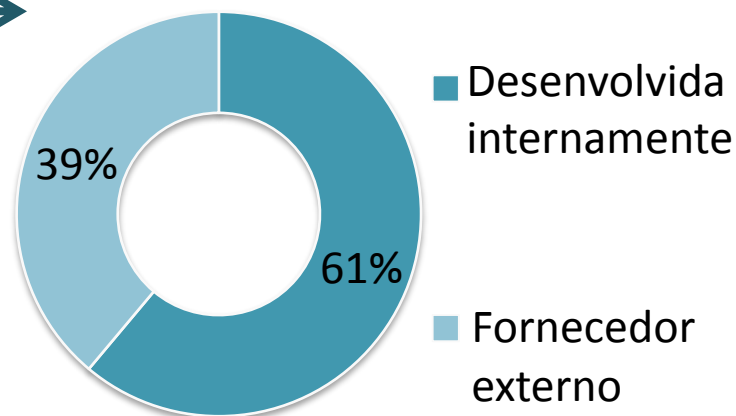
# Situação de utilização

## Ferramentas de GE

### Utilização de ferramentas

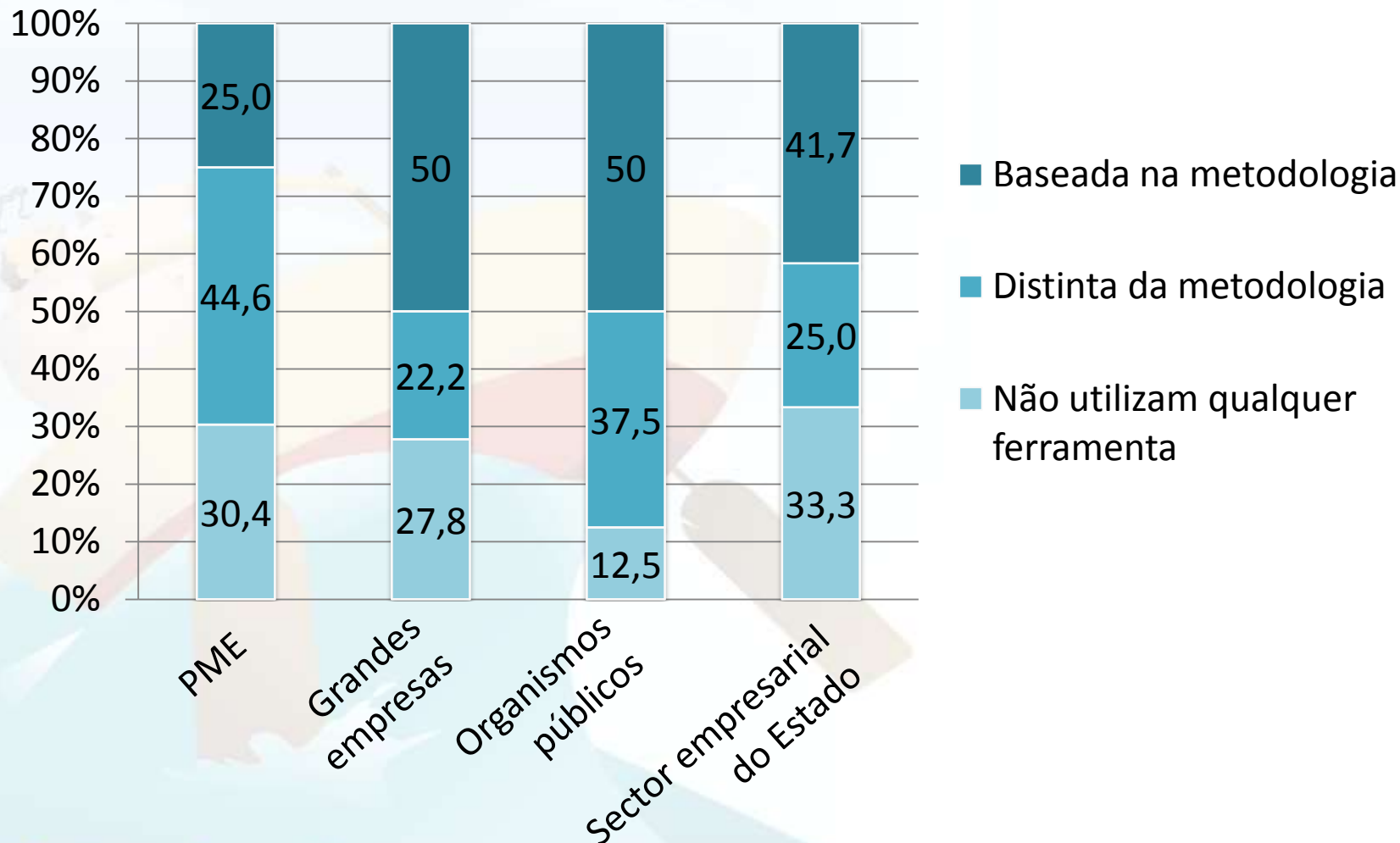


### Fornecedor



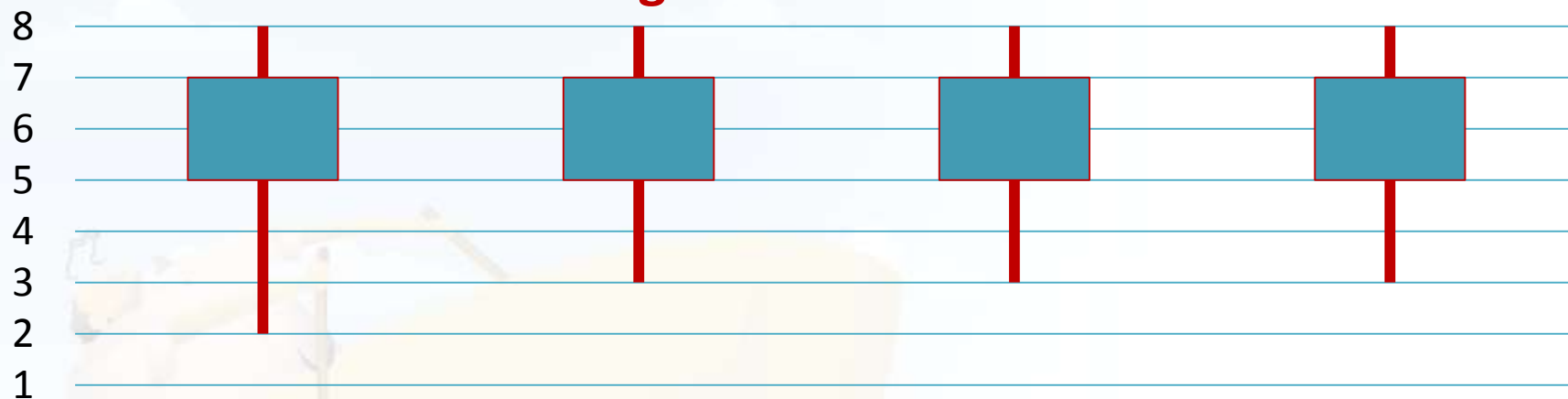
# Implementação VS tipo

## Utilização de ferramentas face ao tipo de organização



# Percepção da metodologia

## A metodologia Balanced Scorecard...



...É essencial na avaliação e monitorização do desempenho e estratégia

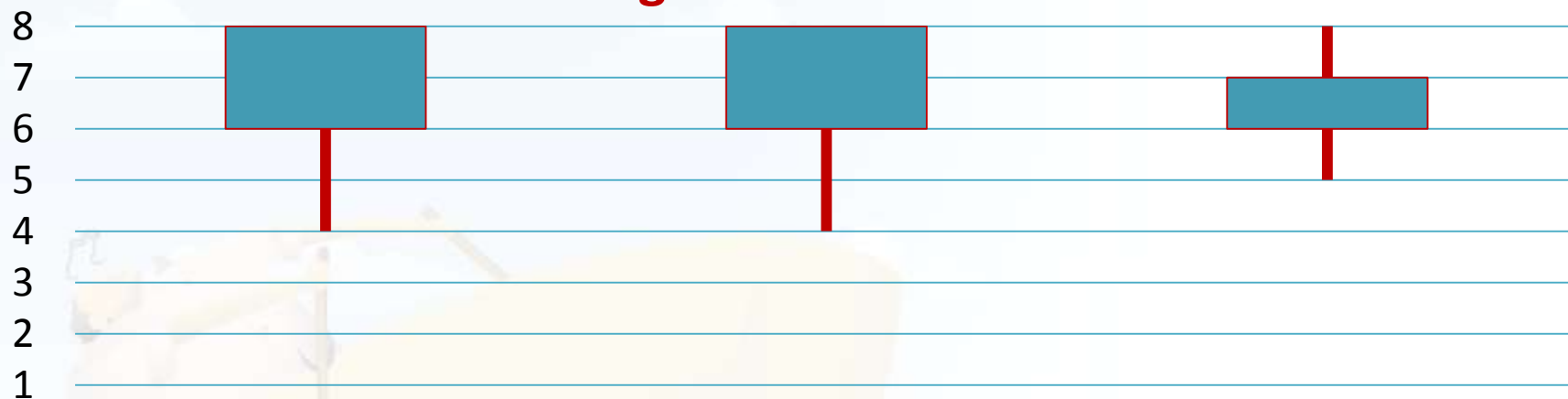
...Melhora comunicação da estratégia a nível interno

...Desenvolve cultura de melhoria e aprendizagem contínua

...Contribui para a melhoria do desempenho da organização e eficácia dos processos

# Percepção da metodologia

## A metodologia Balanced Scorecard...



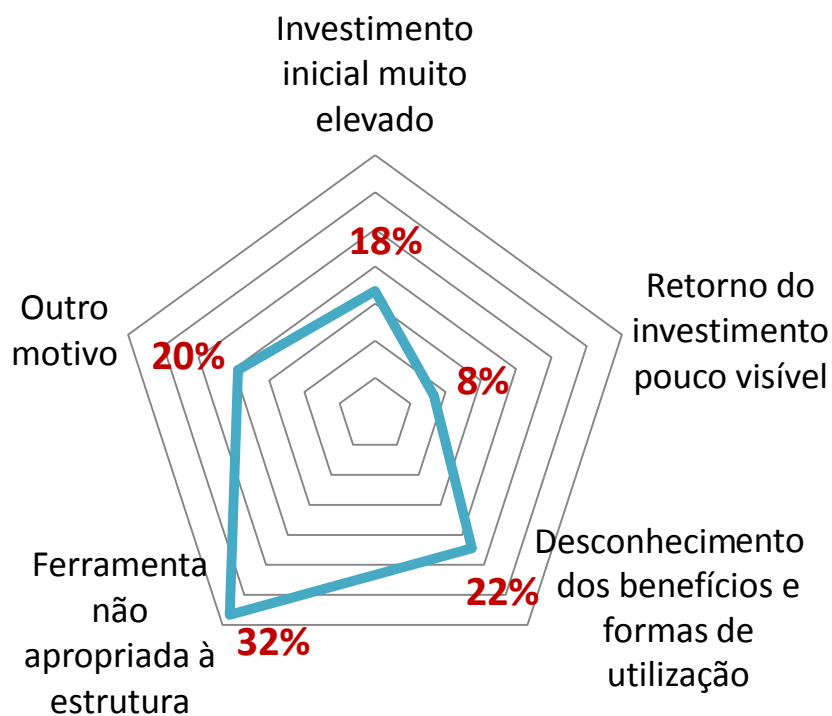
...Traduz estratégia em  
objectivos e acções concretas

...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

**Q-Day**  
Inovação  
contra a crise

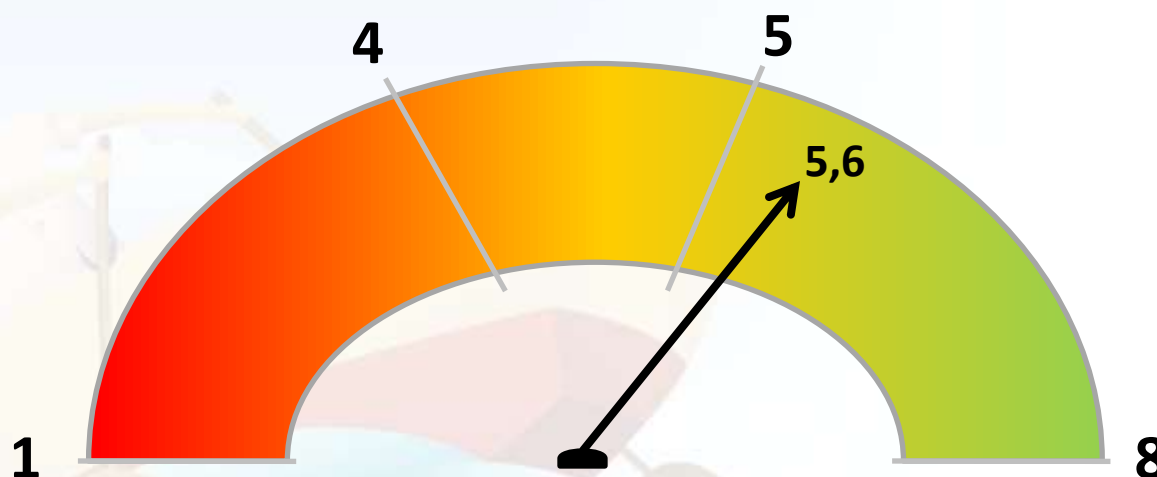


# Resultados do estudo

***Apenas quem utiliza BSC***

# Ferramentas BSC

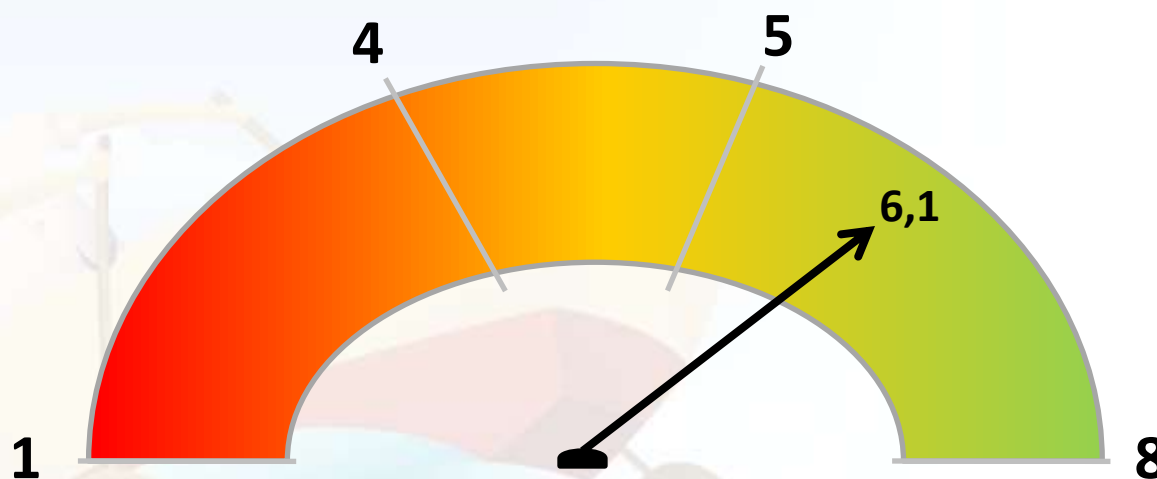
Opinião dos respondentes



“A utilização desta ferramenta constitui uma vantagem competitiva.”

# Ferramentas BSC

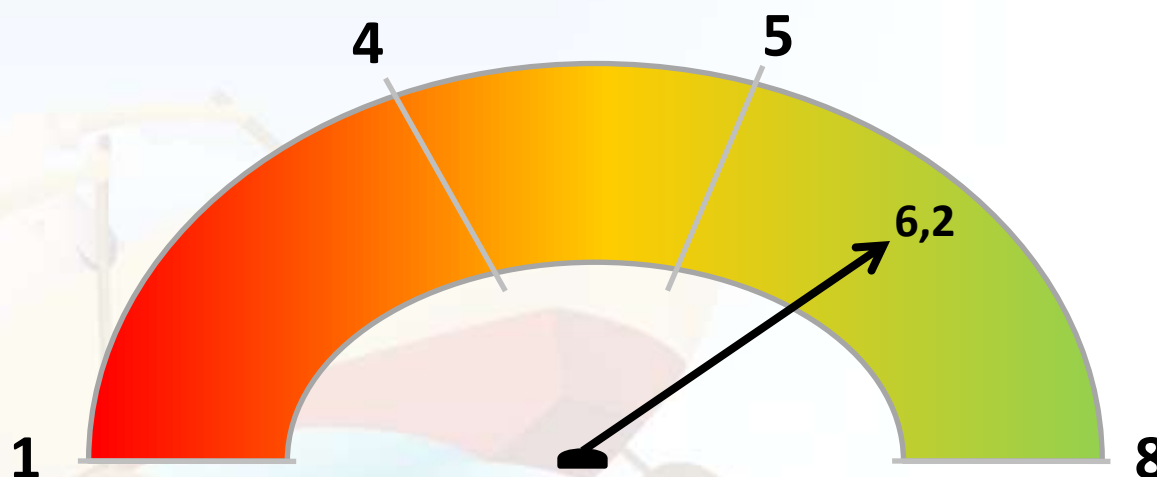
Opinião dos respondentes



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

# Ferramentas BSC

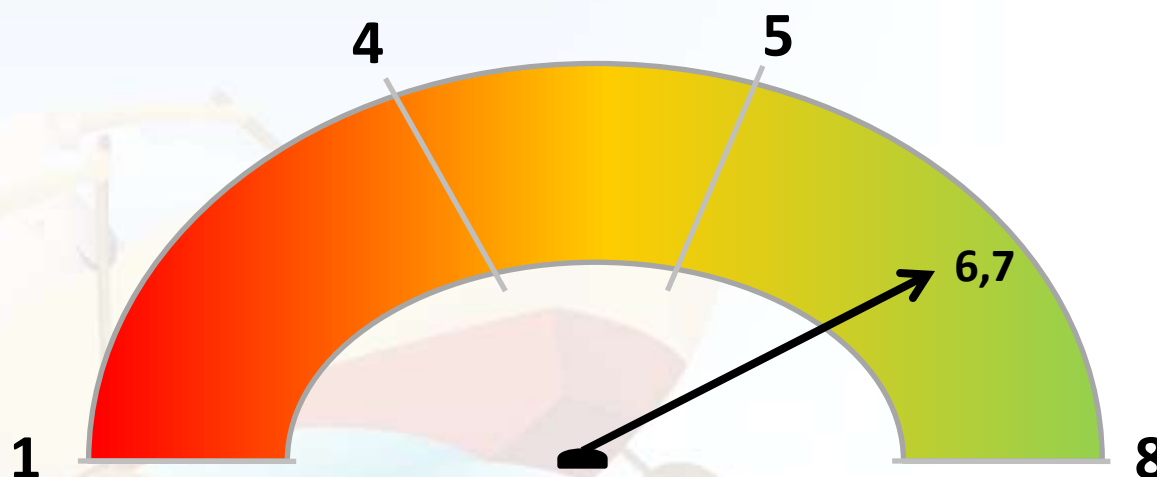
Opinião dos respondentes



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

# Ferramentas BSC

Opinião dos respondentes



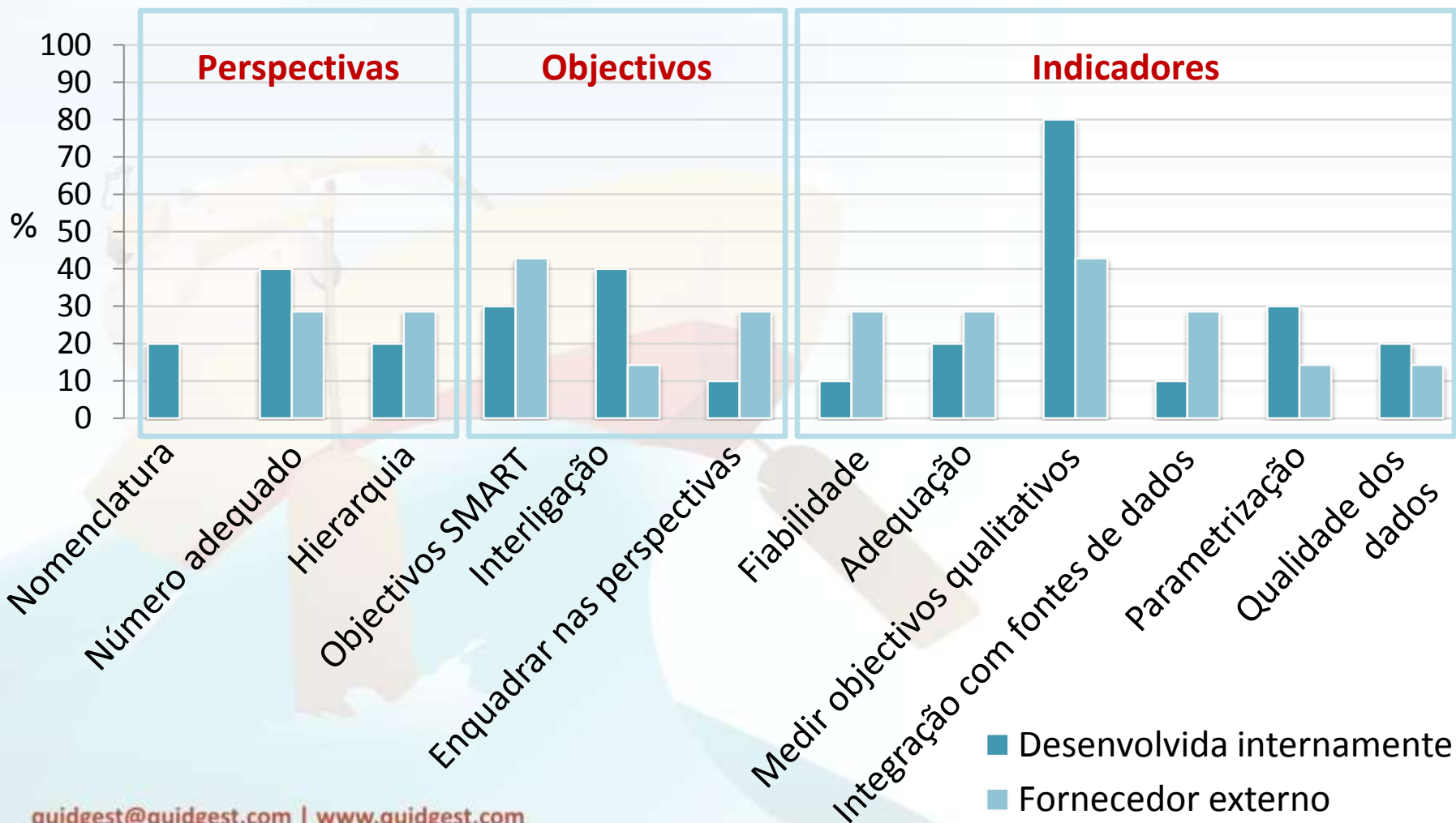
“Maior facilidade na observação contínua do cumprimento dos objetivos.”

# 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



# Q-Day

Inovação  
contra a crise

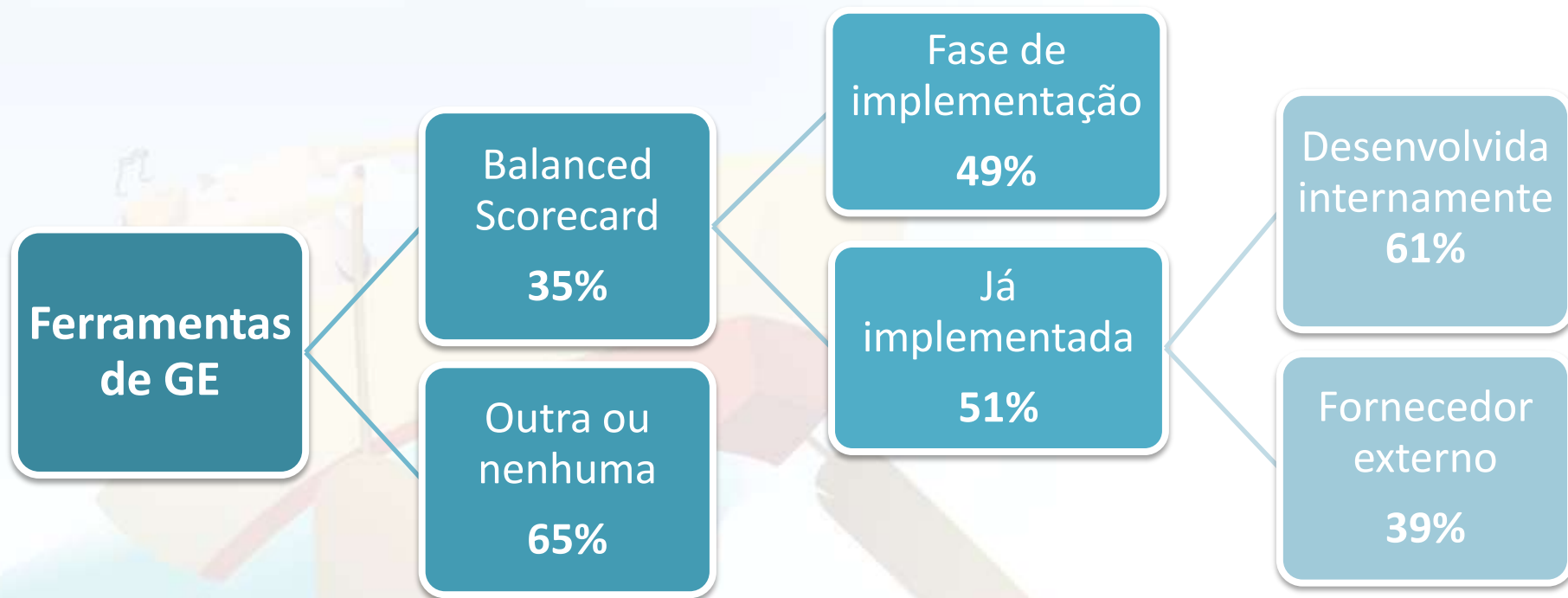
Quidgest



## 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

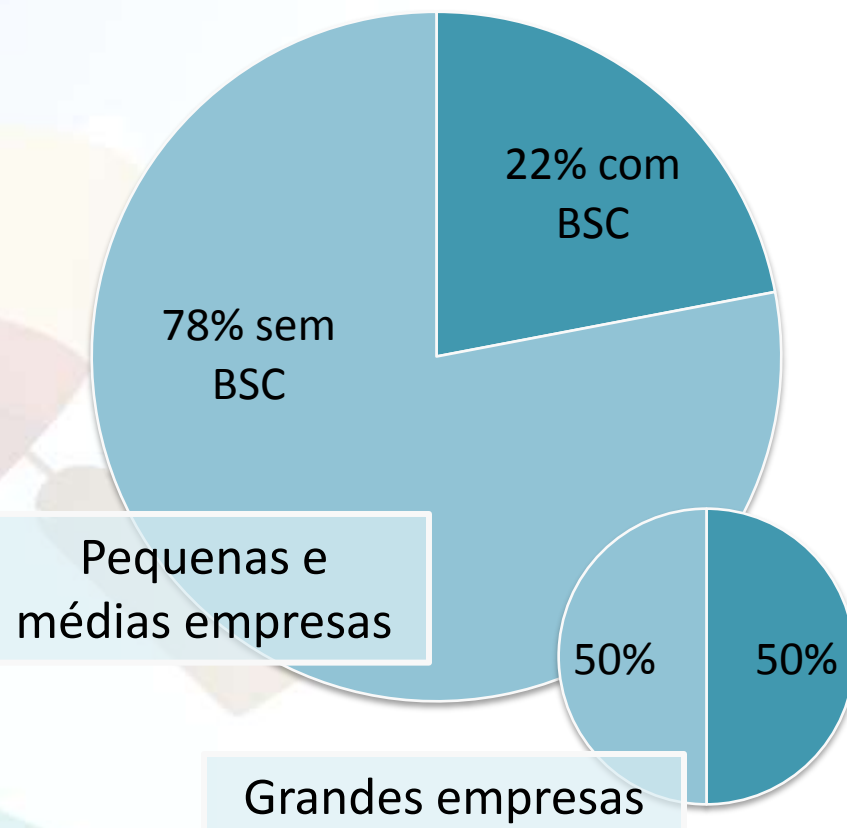
Grandes  
empresas



0,5%

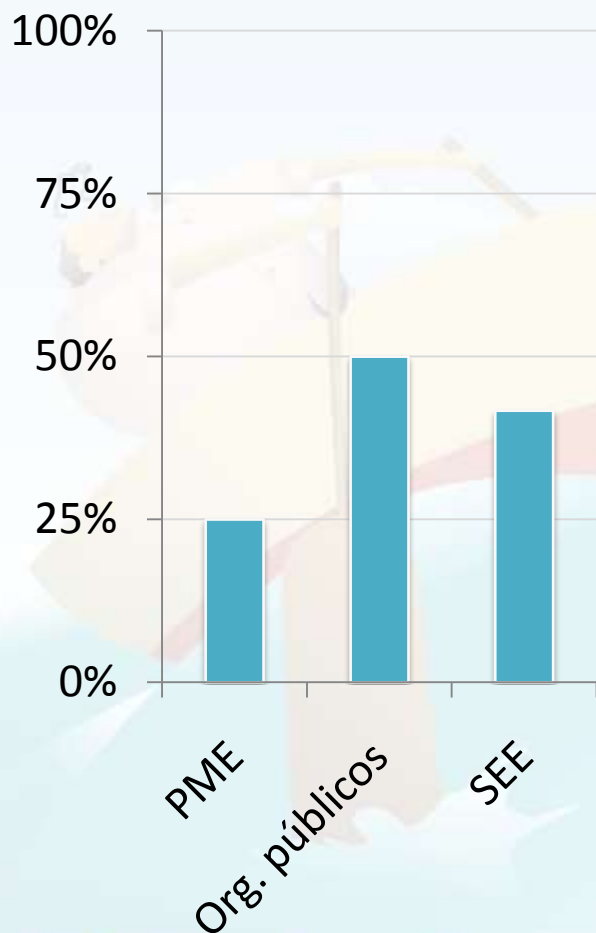


50% BSC



# ... 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

**Q-Day**  
Inovação  
contra a crise



**Obrigada pela vossa atenção!**

**Catarina Vital | [catarina.vital@quidgest.pt](mailto:catarina.vital@quidgest.pt)**

**Joana Santos | [joana.santos@quidgest.pt](mailto:joana.santos@quidgest.pt)**

# Q-Day

Inovação  
contra a crise

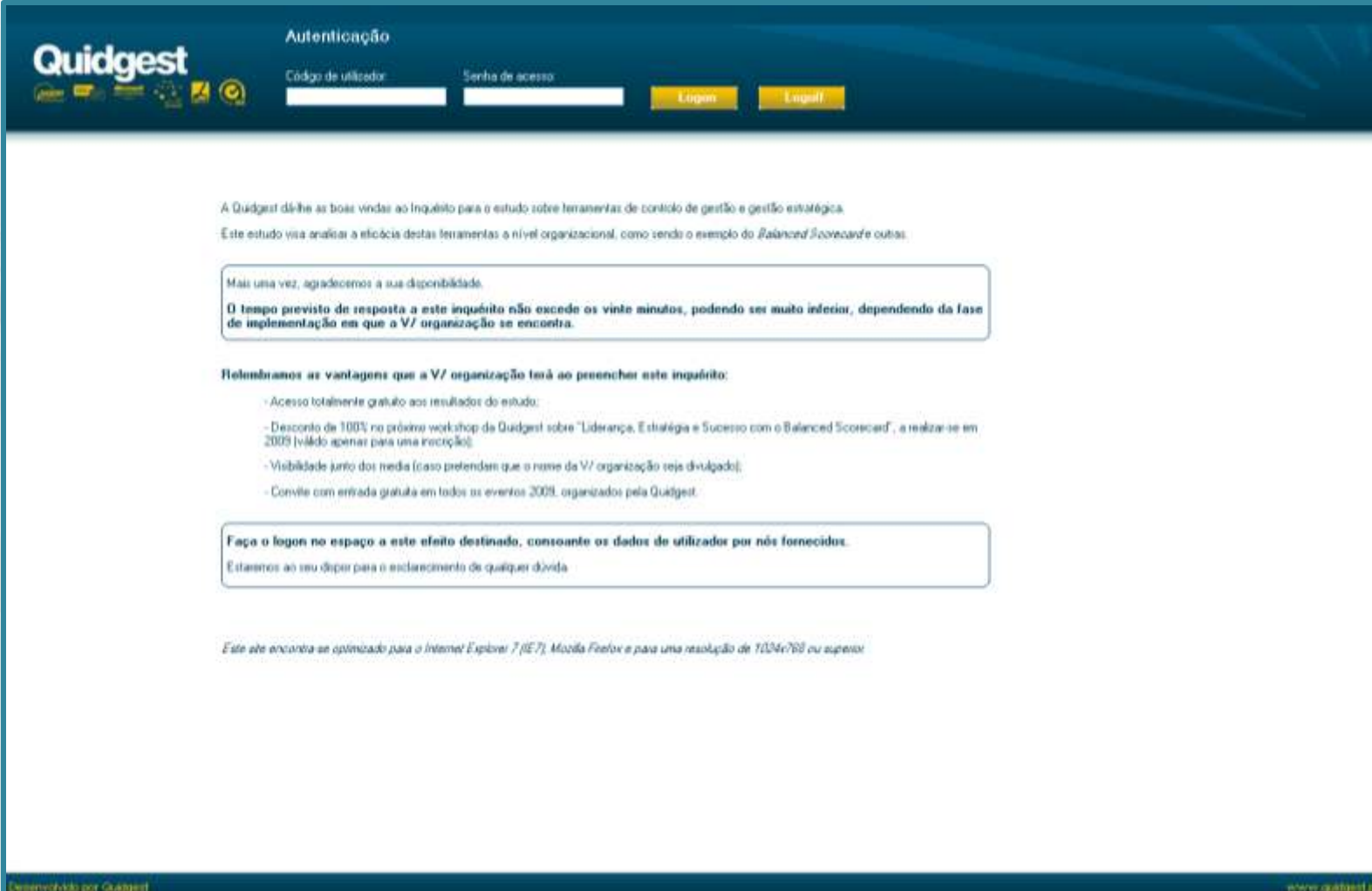
Quidgest



## 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 realiza-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.**

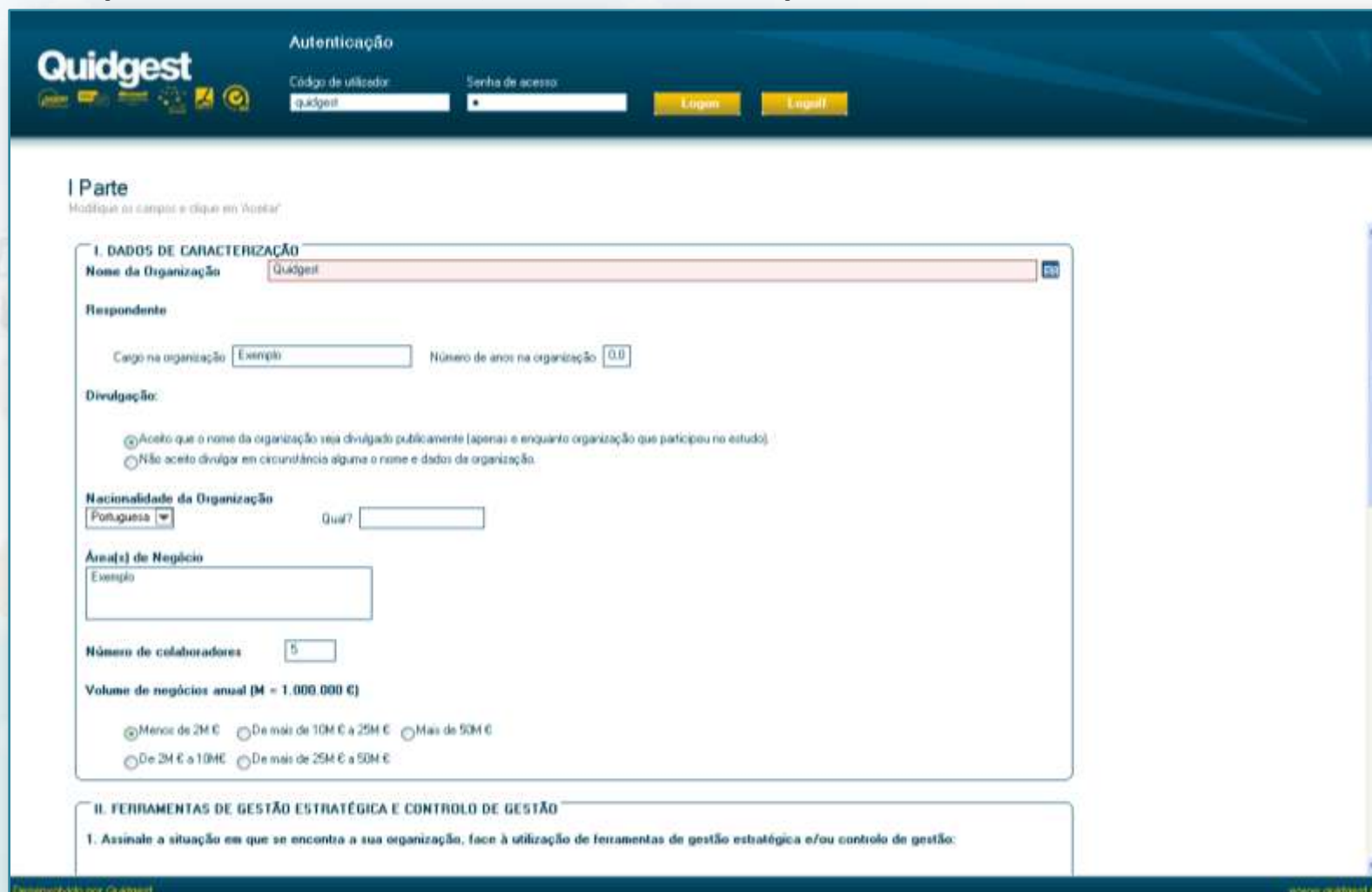
Estamos ao seu dispor para o esclarecimento de qualquer dúvida.

*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.pt

# Metodologia utilizada

## O inquérito online (área de resposta)



The screenshot shows the Quidgest website's authentication and survey interface. At the top, there is a navigation bar with the Quidgest logo and several social media icons. Below the navigation bar, there is a section for authentication with the title "Autenticação". It contains two input fields: "Código de utilizador" (username) with the value "quidgest" and "Senha de acesso" (password) with a masked input. There are two buttons: "Logar" (Login) and "Esqueci-me" (Forgot my password).

Below the authentication section, there is a section titled "I Parte" with the instruction "Modifique os campos e clique em 'Avançar'". The main content area is a form titled "I. DADOS DE CARACTERIZAÇÃO".

The form contains the following fields and options:

- Nome da Organização:** A text input field containing "Quidgest".
- Respondente:** A section with two input fields: "Cargo na organização" (Example) and "Número de anos na organização" (0,0).
- Divulgação:** A section with two radio button options:
  - 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 e dados da organização.
- Nacionalidade da Organização:** A dropdown menu set to "Portuguesa" and a "Qual?" input field.
- Área(s) de Negócio:** A text input field containing "Exemplo".
- Número de colaboradores:** A text input field containing "5".
- Volume de negócios anual (M = 1.000.000 €):** A section with four radio button options:
  - Menos de 2M €
  - De mais de 10M € a 25M €
  - Mais de 50M €
  - De 2M € a 10M €
  - De mais de 25M € a 50M €

Below the form, there is a section titled "II. FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E CONTROLO DE GESTÃO". It contains a 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:".

At the bottom of the page, there is a footer with the text "Desenvolvido por Quidgest" and the website URL "www.quidgest.com".

# Metodologia utilizada

O inquérito online (validação e agradecimento)

The screenshot shows the 'Conclusão do Inquérito' (Survey Conclusion) page on the Quidgest website. At the top, there is a dark blue header with the Quidgest logo and a navigation menu. Below the header, there is a section for 'Autenticação' (Authentication) with fields for 'Código de utilizador' (Username) and 'Senha de acesso' (Access Password), and buttons for 'Logar' (Login) and 'Esqueci a senha' (Forgot password). The main content area is white and features the title 'Conclusão do Inquérito' with a sub-instruction: 'Modifique os campos e clique em "Aceitar"'. A text box contains the message: 'O inquérito termina aqui. Obrigado pela sua colaboração!'. Below this, there is a checkbox labeled 'Prefendo receber os resultados deste estudo por email' which is checked. A yellow 'Aceitar' button is positioned to the right of the checkbox. At the bottom of the page, there is a footer with the text 'Desenvolvido por Quidgest' and the website URL 'www.quidgest.it'.

# 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 (M = 1.000.000 €):			
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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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